



Mestrado em Marketing

A IMPORTÂNCIA DA COMPETITIVE INTELLIGENCE NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

JOÃO PEDRO GODINHO ALVES JORGE

ORIENTAÇÃO: DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTOVÃO VERÍSSIMO

JÚRI:

PRESIDENTE: DOUTOR PEDRO MANUEL DA SILVA PICALUGA
NEVADO, professor auxiliar do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

VOGAIS: DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES, professor
auxiliar do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e
da Empresa

DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTOVÃO VERÍSSIMO,
professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e
Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

OUTUBRO/2009

Para a M.I.

*Que tenha a inteligência de observar o mundo e os seus sinais
Que se reúna de pessoas e, nas diferenças, aprenda a dar e a receber
Que ganhe consciência de que não há impossíveis, quando se quer
Que se entusiasme, nos sonhos e nas vontades
Que decida. Sempre. Que decida por si*

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ACP	Análise de Componentes Principais
BI	<i>Business Intelligence</i>
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
CI	<i>Competitive Intelligence</i> – Inteligência Competitiva
FCS	Factor Crítico de Sucesso
I&D	Investigação e Desenvolvimento
KPI	<i>Key Performance Indicators</i> – Indicadores que medem os Factores Críticos de Sucesso
MI	<i>Marketing Intelligence</i>
KMO	<i>Keiser-Meyer-Olkin</i>
ROI	<i>Return On Investment</i> – Rendibilidade do Investimento
SCI	Sistema de <i>Competitive Intelligence</i>
SCIP	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>
SI/TI	Sistemas de Informação / Tecnologias de Informação
SPSS	<i>Statistical Packadge for the Social Sciences</i> – Software para Análise Estatística
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

RESUMO

A *Competitive Intelligence* está a tornar-se numa prática mundial e numa importante ferramenta estratégica de suporte à decisão, conferindo às organizações maior ênfase analítica e orientação para a acção. Mais do que recolher ou arquivar o máximo de informação, muitas vezes só passível de análise posterior, as organizações necessitam saber o que fazer com ela, devendo reconhecer valor apenas à informação tratada e concentrar-se na colocação de boas perguntas e na definição das suas necessidades, deixando para segundo plano a existência ou não da informação.

Este estudo investiga a aplicabilidade dos conceitos de *Competitive Intelligence*, ao nível das organizações portuguesas, avaliando a sua influência no processo de tomada de decisão, gestão estratégica e tática, tentando responder à questão: “Quais os antecedentes que promovem uma resposta célere a acções competitivas da concorrência?”,

Utiliza-se uma metodologia de pesquisa quantitativa, assente em técnicas multivariadas, resultante dum questionário *on-line* e numa amostra não probabilística, abarcando funções de topo das 1.000 maiores empresas nacionais por volume de facturação.

Concluiu-se a existência de uma relação positiva entre a variável “Estrutura, consciência e processos” com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência. Não se revelando, essa mesma relação positiva, com as restantes duas variáveis do modelo, nomeadamente: “Pressão de Mercado” e “Cultura e Atitude”.

Concluiu-se também que a *Competitive Intelligence* não é estranha às organizações portuguesas, apresenta-se estruturada e em sintonia com a maioria das práticas internacionais, apesar das empresas nacionais referirem a sua capacidade de resposta como reactiva e não utilizam nenhum método para avaliar a eficácia da sua *intelligence*.

Palavras chave: *Competitive Intelligence, concorrência, processo de tomada de decisão, orientação para o mercado, capacidade de resposta, gestão estratégica.*

ABSTRACT

Competitive Intelligence is becoming a world organizational practice and an important strategic and supporting tool for the decision making process. It also confers a strong analytical emphasis with a consequent action oriented focus. Rather than collecting or storing information, often only used to further analysis, organizations need to know what to do with it. They must recognize value, only in treated information and concentrate on putting good questions and in defining their needs, leaving the existence or inexistence of information for second plan.

This study investigates the applicability of Competitive Intelligence in Portuguese organizations, assessing its influence in decision-making process, strategic and tactical management, trying to answer the question: "which antecedents promote a rapid response to competitive actions?"

A quantitative research methodology was used, supported by multivariate techniques, based on an online survey with a nonprobability sampling embodying top management functions of the 1.000 major Portuguese companies by turnover.

It was determined the existence of a positive relationship between the variable "Structure, awareness and process" and the "Capacity to respond" to competitive actions. The study does not show this positive relationship with the other two variables of the model: "Market pressure" and "Culture and Attitude."

It was also determined that Competitive Intelligence is not unfamiliar to the Portuguese organizations, is structured and in line with most international practices, despite they consider their ability to respond as reactive and don't use any evaluated method to assess the effectiveness of their intelligence.

Key Words: *Competitive Intelligence, competition, decision-making process, market orientation, response capability, strategic management.*

ÍNDICE

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	2
RESUMO	3
ABSTRACT.....	4
CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO	8
1.1. Introdução.....	8
1.2. A importância da CI nas organizações	8
1.2. A relevância do tema	9
1.3. Objectivos	10
1.4. Metodologia	11
1.5. Organização da tese.....	12
CAPITULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1. Introdução.....	14
2.2. Competitive intelligence	14
2.2.1. Origens e relevância do tema.....	14
2.2.2. <i>Competitive Intelligence</i> e gestão do conhecimento	15
2.2.3. Conceito	16
2.2.4. Abrangência	20
2.2.5. O ciclo de <i>Competitive Intelligence</i>	21
2.2.6. O sistema de <i>Competitive Intelligence</i>	28
2.3. A gestão estratégica e o processo de tomada de decisão.....	36
2.3.1. O Conceito de Gestão Estratégica	36
2.3.2. Conceitos e tipologias de decisão	39
2.3.2. Fases do processo	42
2.3.3. Modelos explicativos	43
2.4. Conclusões	48
CAPITULO 3 – MODELO DE PESQUISA.....	49
3.1. Introdução.....	49
3.2. Modelo teórico adoptado	49
3.3. Definição do problema e dos objectivos	51
3.4. Hipóteses de estudo	52
3.5. Conclusão.....	55
CAPITULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	56
4.1. Introdução.....	56
4.2. Paradigmas de pesquisa em ciências sociais.....	56
4.3. Metodologia	57
4.3.1. Metodologia quantitativa escolhida	57
4.3.2. Caracterização da amostra	58
4.3.3. Desenvolvimento do questionário	59
4.3.4. Mensuração e escalas	61
4.3.5. Testes estatísticos.....	61
4.3.6. Refinamento da escala e composição final das variáveis	62

4.4. Aspectos éticos na recolha de informação	65
4.5. Conclusão	66
CAPITULO 5 – ANÁLISE EMPÍRICA.....	68
5.1. Introdução.....	68
5.2. Caracterização dos questionários recebidos e análise comparativa dos estudos	68
5.3. Análise descritiva.....	71
5.3.1. Estrutura formal e recursos utilizados	72
5.3.2. Actividades suportadas pela <i>Competitive Intelligence</i>	73
5.3.3. <i>Outputs</i> resultantes da <i>Competitive Intelligence</i>	74
5.3.4. Fontes primárias e secundárias mais utilizadas pela CI.....	75
5.3.5. Clientes internos servidos pela <i>Competitive Intelligence</i>	76
5.3.6. Processos, técnicas e metodologias utilizadas pela CI	76
5.3.7. Consciência e importância da <i>Competitive Intelligence</i>	78
5.3.8. Atitude e orientação para a acção.....	78
5.3.9. Benefícios advindos das iniciativas de CI	79
5.3.10. Outras questões.....	80
5.4. Análise correlacional.....	82
5.5. Regressão linear múltipla	84
5.6. Conclusão.....	88
CAPITULO 6 – CONCLUSÃO.....	90
6.1. Introdução.....	90
6.2. Objectivo 1: Caracterização da <i>Competitive Intelligence</i> em Portugal... 90	
6.3. Objectivo 2: Contributo dos factores para a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência	95
6.3.1. Impacto da estrutura, consciência e processos.....	95
6.3.2. Impacto da pressão de mercado	97
6.3.3. Impacto da cultura e atitudes	98
6.4. Contribuições para a teoria.....	99
6.5. Contribuições para a gestão	100
6.6. Limitações.....	101
6.7. Recomendações para futuras pesquisas.....	102
6.8. Conclusões	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
ANEXOS.....	113
Anexo 1 – Primeira carta de anexo ao questionário	114
Anexo 2 – Segunda carta de anexo ao questionário	115
Anexo 3 – Layout do Questionário.....	116
Anexo 4 – Código de ética da SCIP.....	124
Anexo 5 – Código de ética da ABRAIC.....	125
Anexo 6 – Análise descritiva: Caracterização da amostra	128

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 2.1: Definições e contributos para o conceito de CI	17
Tabela 2.2: Contributos dos autores para o ciclo de CI	22
Tabela 2.3: O ciclo de <i>intelligence</i>	23
Tabela 2.4: Fontes	24
Figura 2.1: Modelo de Wright e Calof	30
Tabela 2.5: Estudos base do Modelo de Wright e Calof	31
Tabela 2.6: Componentes chave	31
Tabela 2.7: Os 5 inputs estratégicos da <i>intelligence</i>	33
Tabela 2.8: As 5 fases para uma cultura de <i>intelligence</i>	34
Tabela 2.9: As 4 lições para implementação de um sistema de CI	35
Tabela 2.10: Definições de estratégia	37
Tabela 2.11: Tomada de decisão – Conceitos e contributos	40
Tabela 2.12: Tomada de decisão – Tipologias	41
Tabela 2.13: Tomada de decisão – Fases	43
Figura 3.1: Modelo de pesquisa	54
Tabela 4.1: Comparação entre metodologias de investigação	56
Tabela 4.2: Questões incluídas no questionário	60
Tabela 4.3: Composição final das variáveis – índices sintéticos	65
Tabela 5.1: Comparativo dos estudos utilizados	68
Tabela 5.2: Perfil das empresas respondentes	69
Tabela 5.3: Caracterização da indústria	70
Tabela 5.4: Perfil dos respondentes	71
Tabela 5.5: Actividades suportadas pela área de CI	73
Tabela 5.6: <i>Outputs</i> resultantes de CI	74
Tabela 5.7: Fontes primárias e secundárias mais utilizadas	76
Tabela 5.8: Clientes internos servidos pela CI	77
Tabela 5.9: Técnicas de análise e métodos de disseminação mais utilizados	77
Tabela 5.10: Consciência e importância dada à <i>Competitive Intelligence</i>	78
Tabela 5.11: Atitude e orientação para a acção	78
Tabela 5.12: Benefícios advindos das iniciativas de <i>Competitive Intelligence</i>	79
Tabela 5.13: Processo de tomada de decisão	80
Tabela 5.14: Capacidade de resposta face à concorrência	81
Tabela 5.15: Coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> e <i>Alfas de Cronbach</i>	83
Tabela 5.16: Regressão linear simples – Modelo global	85
Tabela 5.17: Regressão linear múltipla – Equação	86
Figura 5.1: Modelo de pesquisa	86
Tabela 5.18: Resultados do teste de hipóteses – comparação entre técnicas	87

CAPITULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

Neste capítulo será introduzido o tema da presente investigação, bem como as principais fontes bibliográficas que o suportam e sustentam teoricamente. Seguidamente, apresentam-se os objectivos e as hipóteses a testar, bem como a metodologia adoptada.

1.2. A importância da CI nas organizações

A estratégia de marketing começa com *customer* e *competitive intelligence* (Jaworski, Macinnis e Kohli, 2002) e a *competitive intelligence* está a tornar-se numa prática mundial (Miller, 2001) e numa moderna ferramenta estratégica de suporte à decisão nas organizações (Johnson, 2005). É, cada vez mais, encarada como um elemento tracionador da estratégia e um garante do sucesso da organização no mercado (Lackman e *et al.*, 2000; Sammon *et al.*, 1984).

Ettorre (1995) relacionou e alinou os conceitos de *marketing intelligence* e de planeamento estratégico. Refere que o *marketing intelligence* tem a ver com o estar um passo à frente da concorrência, através da recolha de informação, que pode ser convertida em *intelligence* accionável, com aplicação no plano estratégico, tanto de curto como de longo prazo.

Segundo o contributo dos vários autores (ver tabela 2.1) o seu conceito aponta para o conhecimento ético, dinâmico, cíclico e contínuo do ambiente externo da organização, visando a criação, sustentação ou reforço de vantagens competitivas, obtidas através de sinais antecipados.

A *competitive intelligence* é uma potente ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão, calculando riscos e definindo orientações (Gilad, 2000), diferindo, das tradicionais funções de marketing e *research*, essencialmente na sua forte ênfase analítica (Metayer, 1999). O seu objectivo é muito menos procurar a informação apropriada mas, sobretudo, saber o que fazer com ela. É esse o seu principal poder e uma das suas principais valências.

1.2. A relevância do tema

Os autores contemporâneos de marketing relevam a importância da *competitive intelligence* no processo de moldar as decisões estratégicas de marketing (Dickson, 1992; Kotler, 1994) e no seu papel de ajudar a construir organizações fortemente orientadas para o mercado (Day, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990).

Jaworsky, Macinnis e Kohli (2002) referem que, dado o seu importante papel na tomada de decisões de marketing e organizacionais, não é surpresa a sua recente relevância e destaque. No entanto, os mesmos autores, acrescentam que, não deixa de ser também surpreendente, dado os seus potenciais benefícios estratégicos, a escassa pesquisa centrada no processo de geração

de *intelligence* bem como nos seus factores que a tornam mais eficaz.

Esta investigação pretende, desta forma, ajudar a compreender melhor o tema, assentando em dois objectivos seguidamente apresentados.

1.3. Objectivos

A presente investigação pretende responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os antecedentes que promovem uma resposta
célere a acções competitivas da concorrência?

Para responder a esta questão foram definidos dois objectivos:

Objectivo 1: Caracterização da *competitive intelligence* em Portugal.

Objectivo 2: Avaliar o impacto das variáveis estrutura, consciência, processos, pressão de mercado, cultura e atitudes na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Face à revisão da literatura, foram consideradas as seguintes três hipóteses:

H1: Existe uma relação positiva entre a definição formal e inequívoca de uma estrutura de *intelligence*, a existência de uma consciência colectiva para a sua importância estratégica e a aplicabilidade permanente de processos objectivos de orientação para a concorrência com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

H2: Existe uma relação positiva entre uma pressão de mercado com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

H3: Existe uma relação positiva entre uma cultura organizacional orientada para a concorrência e uma atitude de orientação para acção com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

1.4. Metodologia

Face ao problema de investigação e aos objectivos acima identificados, o trabalho empírico foi baseado num estudo exploratório de natureza quantitativa, recorrendo a um questionário *online* e utilizando uma amostragem não probabilística, por conveniência, tendo sido efectuado às 1.000 maiores empresas nacionais, por volume de facturação.

Foi permitida mais do que uma resposta por empresa, no sentido de aumentar a consistência dos dados, e os emails foram dirigidos a funções de topo, por actuarem e intervirem com a estratégia organizacional. A opção pelo questionário *online* prendeu-se com a tentativa de aumentar a comodidade e minimizar a falta de tempo dos visados, tentando-se aumentar a taxa de respostas ao questionário.

Para o primeiro objectivo da pesquisa, partiu-se de um recente estudo internacional, que retrata o “*state of the art*” da *competitive intelligence*, a nível

mundial (SCIP, 2005-2006), seguindo-se a mesma metodologia e transpondo-o para o panorama nacional, possibilitando, desta forma, algumas conclusões comparativas.

Para o segundo objectivo, tomou-se por base alguns modelos teóricos sobre *competitive intelligence* e orientação para o mercado, resultantes da pesquisa bibliográfica (Wright e Calof, 2006; Jaworsky, Macinnis e Kohli, 2002; Kohli e Jaworski, 1990; e Narver e Slatter, 1990), interligando-os e complementando-os, no sentido de dar consistência teórica às variáveis/factores adoptados, às hipóteses formuladas a testar, e ao problema de pesquisa desta investigação.

Os modelos consultados estudam a função *intelligence* nas organizações, olhando-a como um processo dinâmico e sistemático, tentando aferir como é gerada nas organizações e qual a sua influência na performance empresarial.

1.5. Organização da tese

Esta tese está organizada e estruturada em seis capítulos.

No Capítulo 2 apresenta-se a revisão de literatura, actual e relevante, sobre *competitive intelligence*, efectuando-se a sua ligação aos processos de tomada de decisão e gestão estratégica. Inclui-se, na referida pesquisa bibliográfica, as origens e relevância do tema, as principais escolas, a definição e abrangência do conceito, o seu ciclo e os requisitos para uma correcta implementação. Finaliza-se, o capítulo, caracterizando a importância das iniciativas de

competitive intelligence para uma melhoria dos processos de tomada de decisão e gestão estratégica nas empresas nacionais.

No Capítulo 3 é formulado o modelo teórico, no âmbito do problema identificado, e suportado na revisão da literatura, apresentando-se as hipóteses do estudo.

O Capítulo 4 identifica a metodologia de investigação utilizada. Contempla o processo de recolha de dados, o desenvolvimento do questionário e a construção final das variáveis e das escalas.

No Capítulo 5 é efectuada a análise empírica dos resultados, através da utilização de testes estatísticos, determinando-se empiricamente o impacto das variáveis independentes na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões da pesquisa, os contributos para a teoria e para a gestão, finalizando-se referindo as limitações e recomendações para futuras pesquisas.

CAPITULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Introdução

Este capítulo abarca a revisão de literatura sobre *competitive intelligence*, incluindo as origens e relevância do tema, principais escolas, definição e abrangência do conceito, o seu ciclo e requisitos para uma correcta implementação. Seguidamente, efectua-se a ligação do tema ao processo de tomada de decisão – efectuando-se também uma revisão de literatura sobre os seus conceitos, tipologias, fases do processo e modelos explicativos – e ao processo de gestão estratégica.

Finaliza-se, o capítulo, caracterizando a importância das iniciativas de *competitive intelligence* para uma melhoria dos processos de tomada de decisão e gestão estratégica nas empresas nacionais.

2.2. Competitive intelligence

2.2.1. Origens e relevância do tema

“I can’t imagine a time in history when the competencies, skills and knowledge of the men and women in competitive intelligence are more needed and more relevant to a company being able to design a winning strategy and act on it. I can’t imagine a company not realizing the fundamental need for this today”

John Pepper (chairman of Procter & Gamble)

As origens da *competitive intelligence* remetem às necessidades militares de conhecer o inimigo. Identificando os seus pontos fortes e fracos, intuindo o seu pensamento de forma a escolher um posicionamento vantajoso nas batalhas.

Surgiu, como disciplina estratégica, nas décadas de 70-80, intensificou-se na década de 90 e alcançou a maturidade no início deste século (Martinet; Marti, 1995). Cresce, actualmente, em todo o mundo e em todos os tipos de negócio, estando-se a tornar numa prática mundial (Miller, 2001) e numa ferramenta estratégica de suporte à decisão (Johnson, 2005).

.

A título exemplificativo, 20% dos membros da SCIP¹ apresentam-se, actualmente, dispersos por 60 países fora dos EUA, em virtude do [1] surgimento de novos concorrentes e necessidade de crescimento; das [2] consolidações industriais (fusões, aquisições e regulamentações) e do [3] surgimento de novas ferramentas e fontes de informação (Metayer, 1999), que permitem cortar substancialmente o ciclo temporal entre a análise do *feedback* dos consumidores e o desenvolvimento de novos produtos (Vibert, 2004).

2.2.2. *Competitive Intelligence* e gestão do conhecimento

Para Prescott e Miller (2002) a *competitive intelligence* tem beneficiado dos avanços da infra-estrutura da tecnologia de informação e da gestão do conhecimento como função empresarial. O conhecimento necessita de ser gerado e analisado antes de ser comunicado e aplicado. Isto verifica-se, tanto

¹ SCIP – The Society of Competitive Intelligence Professionals

nos dados gerados internamente (gestão do conhecimento), como na *intelligence* obtida de fontes situadas fora do âmbito da empresa (*competitive intelligence*).

A *competitive intelligence* é muitas vezes confundida com a gestão de conhecimento, apesar de serem conceitos diferentes. O conhecimento organizacional resultante do processo de *competitive intelligence* refere-se ao ambiente externo e às suas questões, sendo aplicado a processos decisórios chave, com destaque para a formulação estratégica. A gestão do conhecimento, por seu lado, é um conceito mais abrangente, contemplando todo o conhecimento organizacional e dos indivíduos, no sentido de apoiar os processos de produção/operação, inovação e de gestão da mesma.

Ambos os conceitos convergem, no entanto, na ideia de encararem o conhecimento como activo estratégico, defendendo a necessidade de o gerir de forma a criar, manter ou reforçar uma vantagem competitiva.

2.2.3. Conceito

A informação estratégica e o monitoramento do ambiente externo e concorrencial são designados na bibliografia por *competitive intelligence*, pelos autores americanos, e por vigília estratégica pelos autores franceses (*veille stratégique*), existindo diferenças de abordagem entre as duas escolas.

Enquanto a corrente americana trabalha mais modelos de análise de concorrência, a corrente de estudos franceses busca uma abordagem mais ampla, tendo como objecto de análise o ambiente geral das organizações.

No presente trabalho de pesquisa tratar-se-ão as duas abordagens como sinónimos, apresentando, seguidamente, as definições e contributos dos principais autores para ilustrar o conceito de *competitive intelligence*.

Tabela 2.1: Definições e contributos para o conceito de *Competitive Intelligence*

Autor	Definição de <i>Competitive Intelligence</i>
ABRAIC ² (2008)	É um processo informacional pró-activo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador da decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.
Combs; Moorhead (1993)	Compreendem-na como a selecção, colecção, interpretação e distribuição da informação publicamente segura e de relevância estratégica para a organização. Os seus principais objectivos são detectar ameaças competitivas, eliminar ou minimizar surpresas, acrescentar vantagens competitivas, minimizar o tempo de reacção e encontrar novas oportunidades.
Cottrill (1998)	Considera-a um processo ético e legal de colecta, análise e distribuição de informação do ambiente competitivo e capacidades, vulnerabilidades e intenções dos competidores.
Deschamps e Nayak (1995)	<p>Categorizam a existência de três tipos de <i>competitive intelligence</i>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de marketing: necessária para mapear as preferências e necessidades actuais/futuras dos clientes e principais mudanças no marketing e distribuição; 2. de concorrência: necessária para avaliar a evolução da estratégia competitiva ao longo do tempo pelas mudanças da estrutura dos concorrentes, novos produtos e novos <i>players</i> na indústria; 3. tecnológica: necessária para aceder ao custo/benefício da tecnologia corrente e futura e prever a descontinuidade tecnológica futura. <p>Para estes autores, a <i>competitive intelligence</i> pode ser obtida através destas três categorias, de forma a incluir também 4. <i>intelligence</i> social e estratégica, que inclui matérias de regulação, taxas e finanças, economia e política, social e humana. Estas quatro categorias de <i>competitive intelligence</i> estão perfeitamente interligadas.</p>

² ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva

Tabela 2.1 (Cont.): Definições e contributos para o conceito de CI

Autor	Definição de <i>Competitive intelligence</i>
Fuld (1995, 2001, 2002, 2003, 2004)	<p>Refere-se à <i>competitive intelligence</i> como a colecta de informação, ética e legal de um rival, analisado do ponto de vista de tomada de uma decisão.</p> <p>Para este autor, é fundamental conhecer os números que traccionam a gestão de topo, de forma a desenvolver um sistema de <i>intelligence</i> que os actualize, verifique e melhore, na medida em que, muitas vezes, para os CEO's esses números são a própria <i>intelligence</i>.</p> <p>Todos os decisores enfrentam diariamente um mundo indefinido e confuso. Os profissionais de <i>intelligence</i> têm de reconhecer este facto e ajudar, de forma expedita, os executivos naquilo que fazem melhor - tomar decisões. O que um CEO menos necessita são mais factos ou grandes apresentações em <i>powerpoint</i>. Precisam de foco e de respostas.</p> <p>Para o autor, tudo é foco: Os decisores mais eficazes são altamente focados e dizem o que lhes vai na mente e o que pretendem, sem dúvidas ou mistérios. O papel da <i>intelligence</i> é manter-se focada, tentando perceber os factores críticos da gestão de topo e desenhar formas eficazes de olhar para o ambiente competitivo do ponto de vista do decisor.</p> <p>Um dos objectivos chave da <i>competitive intelligence</i> é a criação de um sistema de avisos atempados, que permita criar diferentes cenários futuros e diferentes mundos onde a organização se possa encaixar, permitindo aos decisores tomarem acções preparatórias para manter ou obter uma vantagem competitiva.</p>
Herring (1997)	Define-a como um processo organizacional de colecta e análise sistemática da informação sobre o ambiente externo. Por sua vez disseminada, como <i>intelligence</i> , aos utilizadores no apoio ao processo de tomada de decisão, tendo em vista a geração ou sustentação de uma vantagem competitiva.
Jaccobiak (1996)	Considera-a uma parte significativa da gestão estratégica da organização, por meio de informação que permita, aos decisores, anteciparem-se sobre as tendências dos mercados e posição dos concorrentes.
Johnson (1995)	Define-a como o monitoramento deliberado e coordenado da concorrência, com o objectivo de referenciar as suas acções antes da sua ocorrência.
Kahaner (1996)	Considera-a um processo institucional sistemático de filtragem e análise de informação sobre a concorrência e as tendências do sector e mercado global, com o objectivo de levar a organização a atingir as suas metas.
Kotler (2001)	Define-a como a recolha de informação acerca da identidade dos maiores concorrentes (actuais e potenciais), os seus objectivos, estratégias, forças e fraquezas e padrões de reacções típicas. Considera-a essencial para identificar os concorrentes para atacar e para evitar.
Lesca (1986)	Para este autor a <i>competitive intelligence</i> , ou vigília estratégica, é o processo informacional através do qual a organização realiza e escuta, de forma antecipada, os sinais do seu ambiente socio-económico com o objectivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. A importância do processo encontra-se em montar o quebra-cabeças de informação em busca de utilização estratégica para as organizações.

Tabela 2.1 (Cont.): Definições e contributos para o conceito de *CI*

Autor	Definição de <i>Competitive intelligence</i>
Miller (2001)	<p>Processo de monitorar o ambiente competitivo através de um programa ético e sistemático para recolher, analisar e gerir informação que permita afectar os planos organizacionais, decisões e operações. Permite aos gestores seniores tomarem decisões informadas, em empresas de todas as dimensões, e sobre todos os temas: desde marketing, I&D, investimentos tácticos a estratégias de longo prazo.</p> <p>Identifica três factores fundamentais relacionados com a função de <i>intelligence</i>, independentemente da dimensão da empresa ou objectivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valores culturais: como partilha de informação, chefias dispostas a acolher e avaliar a capacidade de contribuição dos colaboradores, capacidade de adaptação às mudanças do mercado e disposição de ajustar os processos 2. Factores estruturais: como a naturalidade de interacção entre chefias e equipas de <i>intelligence</i>, colocação destas equipas próximas das chefias responsáveis pelas decisões, capacidade das novas tecnologias encurtarem ou eliminarem o factor “proximidade” 3. Factores comportamentais: como mecanismos de sustentação de recolha e difusão da informação, mecanismos de recompensa e punição para quem ajuda ou dificulta
Prescott (1995)	Referem que os programas de <i>intelligence</i> necessitam de fornecer a compreensão da indústria em si mesma e o tipo de concorrentes que nela operaram. As áreas de vulnerabilidade necessitam de ser identificadas e os possíveis movimentos dos concorrentes avaliados de forma a perceber a dinâmica da indústria.
Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP (2008)	Recolha e análise legal de informação sobre as capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes conduzidas através de fontes abertas eticamente inquiridas. A <i>competitive intelligence</i> é o processo de descoberta em equipa, contemplando a análise e disseminação de informação pública, pesquisa de fontes de informação (não propriedade privada) com o propósito de tornar a organização mais competitiva no mercado. É uma disciplina ética, necessária para o processo de tomada de decisão e baseada na compreensão do ambiente competitivo.
Trim (2004)	Defende que a <i>intelligence</i> corporativa necessita de trabalhar com uma variedade de especialistas - internos e externos - trabalhando intimamente com os profissionais de marketing, para que a actividade de <i>intelligence</i> ocorra num contexto de marketing estratégico.
Tyson (1998)	Considera-a um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo, que são importantes à organização e causando algum tipo de impacto. A <i>intelligence</i> transforma informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização.
Ward (2001)	Para este autor a <i>competitive intelligence</i> é uma nova forma de pensar e de agir. É a arte de fazer as perguntas certas para as fontes certas na forma/direcção certa, na hora certa.
Wright, Pickton e Callow (2002)	É o processo estratégico de identificação, compreensão e uso de factores críticos de sucesso.

Perante estes contributos, o conceito de *competitive intelligence*, utilizado neste trabalho, aponta para o conhecimento ético, dinâmico, cíclico e contínuo do

ambiente externo da organização, visando a criação, sustentação ou reforço de vantagens competitivas obtidas através de sinais antecipados.

Aplicada ao processo de tomada de decisão, quer ao nível tático ou estratégico, assenta num sistema de recolha e análise de informação, disseminada sob a forma de *intelligence* aos decisores.

O sistema de *competitive intelligence* deve estar sempre atento às necessidades específicas dos decisores, visando agregar valor nas informações e a ter utilidade, credibilidade e visibilidade. Não pode ser reactivo, captando informações já ocorridas, mas sim ser altamente pró-activo, identificando tendências, oportunidades e ameaças.

2.2.4. Abrangência

Alguns executivos associam, ainda, o processo de *competitive intelligence* exclusivamente às funções de marketing e de *research*, por atender especificamente às suas necessidades latentes ao longo dos anos (Metayer, 1999), mas o conceito é mais amplo, exigindo um comprometimento colectivo de toda a organização (Lesca, 1986; Meteyer 1999) e estando muito ligado ao conceito de gestão de risco.

A *competitive intelligence* é uma potente ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão, calculando riscos e definindo orientações (Gilad, 2000). Para Metayer (1999) a diferença fundamental da *competitive intelligence* face

às tradicionais funções de marketing e *research*, prende-se exactamente com a sua forte ênfase analítica. O objectivo é muito menos procurar a informação apropriada mas sim o que fazer com ela.

Também se verifica, na sua gene, uma forte ênfase nas fontes humanas de informação, pelo estabelecimento de redes de especialistas que possam ajudar a identificar informações cruciais. Esta ideia é reforçada por Sawka (1996) e Metayer (1999) que defendem a necessidade de fontes secundárias mas, sobretudo, uma rede de especialistas (fontes primárias).

2.2.5. O ciclo de *Competitive Intelligence*

Os dados quando organizados geram informação. Esta, quando analisada transforma-se em conhecimento, que por sua vez, utilizado no processo de tomada de decisões representa o produto final da metodologia de *competitive intelligence* (Taborda, 2002).

Com base neste modelo, o processo de *competitive intelligence* divide-se em várias fases, interagindo de forma cíclica e contínua, constituindo o denominado ciclo de *competitive intelligence*, resumido na tabela seguinte, com os contributos de vários autores:

Tabela 2.2: Contributos dos autores para o ciclo de *Competitive Intelligence*

Autor	Fases
Miller (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rumo & Planeamento: Identificação dos responsáveis pelo processo de decisão e suas necessidades. 2. Recolha: Efectuada de forma ética e legal, envolve a necessidade de tecnologia e recursos, para que seja efectuada de forma veloz. Implica elevada persistência devido às dificuldades inerentes e conhecimentos sobre metodologia científica, pensamento estratégico e aprendizagem independente. 3. Análise: Envolve a interpretação dos dados e compilação das acções recomendadas, representando o seu maior desafio. 4. Disseminação: Consiste na apresentação das descobertas aos decisores. Implica a necessidade de habilidades de pesquisa e criatividade no modo de apresentar, sugestões e recomendações. É fundamental conhecer a maneira preferida de cada elemento quanto à apresentação da inteligência. 5. Feedback: Tomando em linha de conta a resposta dos decisores e as suas necessidades de inteligência futuras.
Kahaner (1996)	<ol style="list-style-type: none"> a) Rumo e Planeamento: Definição e lançamento das acções de <i>intelligence</i> dando inicio ao processo. É fundamental perceber as necessidades do utilizador, pois daí resultará o sucesso do processo. O horizonte temporal também é importante, na medida em que irá determinar a alocação de recursos e a tipologia de recolha a utilizar. b) Recolha de dados: Consiste na recolha da informação de forma a poder ser transformada em <i>intelligence</i>. c) Análise: Elemento chave do processo, transformando informação dispersa e desligada em <i>intelligence</i>. Representa a parte final da pirâmide onde se verifica o valor acrescentado. d) Disseminação: A análise sugere possíveis acções a tomar e a sua distribuição aos utilizadores.
Sammon (1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Missão e objectivo: Reflecte o uso previsto ou o fim para o qual é concebido o sistema de <i>competitive intelligence</i>. 2. Planeamento da recolha: Inventariação das necessidades específicas, ordenação e procura do número de informações críticas denominadas pelo autor por "elementos essenciais da informação". 3. Recolha de informações: Conjunto de informações necessária à organização. 4. Processamento e análise das informações: Resume-se nas actividades de interpretação e análise e filtragem dos dados recolhidos. Pode ser executada de forma mais simples e manual (relatórios, arquivos em papel, etc.) ou mais sofisticada (software estatístico, análise léxica, etc.). Fase de extrema relevância para o sucesso ou fracasso de um sistema de <i>competitive intelligence</i>. 5. Disseminação e uso: Processo pelo qual o esforço de aquisição, processamento e interpretação de informação externa é disseminado por toda a organização.
Vibert (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenho/Setup: Fase crítica, envolvendo o estabelecimento dos requisitos. 2. Recolha de informação: Estabelecimento da metodologia de recolha e arquivo da informação-chave, efectuada de forma ética e legal. 3. Análise: O real valor da <i>competitive intelligence</i> reside na análise estratégica das variáveis-chave definidas, transformando informação dispersa em conhecimento estratégico, <i>benchmarking</i>, reengenharia de produto/serviço, posicionamento estratégico, etc. 4. Disseminação: Feita à medida e apresentada tendo por base os requisitos individuais do decisor. 5. Feedback/Reset do sistema: Constante monitoramento de métodos e ferramentas (tecnologia) e feedback dos decisores e staff (utilizadores).

Da agregação deste conjunto de definições e contributos é assumido, no presente trabalho, um ciclo de *intelligence* composto por cinco fases, conforme ilustrado na tabela e seguidamente desenvolvido:

Tabela 2.3: O ciclo de *intelligence*

Fases	Envolvendo	Preocupações
[1] Necessidades	Planeamento (<i>Key Intelligence Topics</i> - KIT)	<ul style="list-style-type: none"> • A quem se destina (decisores)? • Que informações? • Para que fim? • Sob que forma de apresentação? • Com que horizonte temporal?
[2] Recolha	Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de recursos com comprometimento colectivo • Fontes e criação de redes de inteligência humana • Ética e legalidade • Persistência e aprendizagem independente • Metodologia científica
[3] Análise	Informação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de valor estratégico • Metodologia científica • Objectividade • Recomendações e risco • Catalogação da informação • Em tempo útil para agir
[4] Disseminação	Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação intensa e fluida • Personalização da forma de apresentação ao decisor • Síntese de inteligência • Contra inteligência
[5] Auditoria	Processos Tecnologia <i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento das metodologias utilizadas • Monitoramento da tecnologia disponível • Análise do <i>feedback</i> dos utilizadores

Fase 1: Necessidades

Nesta fase são identificados os decisores e as suas necessidades, denominadas por *key intelligence topics* (KIT), ou seja, que informações são relevantes, qual o seu objectivo, qual a forma pretendida de apresentação dos dados, que varia de decisor para decisor, e o horizonte temporal da análise.

Fase 2: Recolha

Inicia-se, de seguida, a recolha da informação. Esta pode advir de dois tipos de fontes:

Tabela 2.4: Fontes

[1] Primárias: exclusivas para a pesquisa	<ul style="list-style-type: none">• Inteligência humana: rede de especialistas (internos e externos): Clientes, fornecedores, colaboradores• Privilegiam o contacto pessoal• Estudos de mercado• Fontes geralmente valorizadas pelos decisores pelo seu carácter exclusivo
[2] Secundárias: já existentes, de domínio público, de acesso fácil e rápido	<ul style="list-style-type: none">• Impressos e relatórios• Internet• Revistas e livros• Bases de dados• Estudos de mercado• Embaixadas e câmaras de comércio• Domínios e patentes

De acordo com a SCIP, as fontes primárias contribuem em 90%, segundo evidência empírica para o valor final da análise (Taborda, 2002). As fontes secundárias são sobretudo utilizadas como enquadramento ou reforço das fontes primárias.

Miller (2001) refere que os gestores valorizam as fontes primárias devido à sua exclusividade e à sua possível vantagem competitiva associada. As fontes primárias são também muito importantes para levantarem pistas para a recolha de fontes secundárias.

É muito importante para a *competitive intelligence* aferir a informação existente internamente, mesmo que apenas exista individualmente ou sob a forma tácita,

transformando-a em *intelligence* e disseminando-a pelos decisores afim de obter vantagens competitivas.

Jain (1984) demonstrou que existe uma direcção evolutiva no propósito de recolha de informação: começando com: [1] um modo primitivo, onde não existe propósito especial ou esforço para a recolha; [2] um modo *ad-hoc*, onde a busca de informações não é activa, mas sensível a problemas específicos; [3] um modo reactivo, onde a busca de informações se dá apenas para encontrar soluções para uma ameaça; e [4] um modo pró-activo, caracterizado pela busca de informações pela empresa mesmo sem saber qual a informação e a sua finalidade

Rouach e Santi (2001) distinguem três tipos de informação disponível: [1] Informação branca (representando 80% da existente): de fonte-aberta, podendo ser encontrada em bases de dados públicas, jornais, bases de dados e internet; [2] Informação cinzenta (representando 15% da existente): englobando informação privada como apresentações ou publicações ignoradas pela concorrência e recolha de informação da força de vendas através das visitas comerciais; [3] Informação preta (representando a restante 5%): incluindo também informação obtida de forma ilegal, como pirataria informática e gravações/escutas telefónicas.

A *competitive intelligence* requer uma pesquisa aprofundada e persistente, existindo nesse processo o risco de se quebrar a ética e legalidade. Este é um

tema delicado, mas de extrema importância. A SCIP, e outras organizações da área, possuem códigos de ética próprios e sugerem que todas as organizações elaborem o seu código específico. A *competitive intelligence* nada tem a ver com espionagem industrial.

Fase 3: Análise

É considerada a fase mais crítica. Procura estabelecer relações entre dados de forma a obter padrões e tendências que permitam elaborar pareceres e acções. Segue o método científico, levando, muitas vezes, à necessidade de obtenção de mais dados, existindo, conseqüentemente, uma forte interacção entre as fases de recolha e de análise, num processo cíclico.

A importância do factor humano, nesta fase, é crucial para o sucesso (Sawka, 1996 e Metayer, 1999). O propósito da análise competitiva não é aprender sobre os concorrentes mas oferecer alternativas para a tomada de decisão e acção. Para Fuld (1995) uma tomada de decisão deve ter por trás um sólido processo de análise, cuja qualidade depende das ferramentas ao alcance do analista e das vertentes quantitativa e qualitativa a serem consideradas.

Outro aspecto de extrema importância, nesta fase, é o factor tempo. Fuld (2005) refere a extrema necessidade de informação em tempo útil. De nada adianta concluir uma análise se o momento de decisão já passou. Rigor, persistência e cumprimentos dos prazos são conseqüentemente fundamentais.

Taborda (2002) refere que não se deve ficar apenas pela análise quantitativa. A componente qualitativa é crítica no apuramento dos sinais pretendidos. Numa análise puramente quantitativa o analista corre o risco de descurar aspectos relevantes da envolvente que podem alterar completamente as interpretações e resultados. É imprescindível que essas fontes sejam credíveis e passíveis de serem citadas.

Estudar o sector antes de colocar o enfoque no interveniente específico pretendido melhora substancialmente a qualidade de análise, permitindo um enquadramento mais eficaz das acções que se pretendem antecipar (Taborda, 2002).

Fase 4: Disseminação

O passo seguinte é a partilha das conclusões e resultados pela organização, junto dos decisores e seguindo os formatos mais apropriados previamente definidos: Relatórios, memorandos, conversas, reuniões, etc.

É muito importante ter em conta a forma como cada decisor pretende receber a informação, “esse cuidado aprofunda a integridade, o uso e a eficácia do conhecimento” (in Taborda, 2002).

Fase 5: Auditoria

Qualquer programa de *competitive intelligence* deve contemplar um monitoramento contínuo das metodologias utilizadas, tecnologias disponíveis e

feedback dos utilizadores, de forma a melhorar continuamente o processo, sendo, conseqüentemente, uma fase crítica e fundamental para a sua eficácia.

De acordo com Taborda (2002), realizados estes passos, completa-se o ciclo de *competitive intelligence*, aplicável a qualquer tipo de decisão, existindo, em todo o processo, dois aspectos fundamentais e sempre presentes: [1] Enfoque (*focus*) e [2] Momento (*timing*).

2.2.6. O sistema de *Competitive Intelligence*

i) Componentes chave: o que a faz funcionar ou falhar?

Fahey (2007) refere que muitas organizações necessitam de um diálogo mais produtivo sobre o processo de formulação estratégica, entre executivos e equipas responsáveis pela *intelligence* extraída dos mercados. Como diagnóstico deste problema de comunicação a autora destaca duas questões: [1] a organização promove a participação colaborativa, que traccione a ligação entre *intelligence* e estratégia? e [2] a *intelligence*, sobre as mudanças de mercado, estimula o pensamento e discussão estratégica?

Se a resposta a estas questões é um “não” redondo existem dois factores explicativos para tal ocorrência: [1] os executivos não sabem que questões específicas colocar às suas equipas de *intelligence* ou [2] os profissionais de *intelligence* não desafiam suficientemente a gestão de topo com pontos de vista e assunções de longo prazo, desligando-se do processo estratégico.

Fuld (2006) e Sawka (1996) reforçam esta ideia, defendendo a necessidade da gestão de topo explicitar claramente as suas necessidades específicas, a obter pelo sistema de *competitive intelligence*, e definir objectivos estratégicos e de longo prazo em detrimento de meras solicitações tácticas de curto prazo (Fuld, 2001).

Fuld (2000) reforça a extrema necessidade dos profissionais de *competitive intelligence* assumirem maiores riscos nas suas análises e serem hábeis no convencimento dos decisores, mostrando que determinada decisão ou posição estratégica é correcta e utilizável.

A gestão de topo assume um papel vital no estabelecimento de um clima de comprometimento colectivo da organização com a função de *intelligence*, devendo esta ficar bem “ancorada” na organização (Fuld, 1995 e Lesca, 1986), e com a clara consciência colectiva que as tecnologias, por si só, ou mesmo uma pessoa ou equipa isolada não são suficientes para implantar um sistema de *competitive intelligence* (Lesca, 1986; Meteyer 1999).

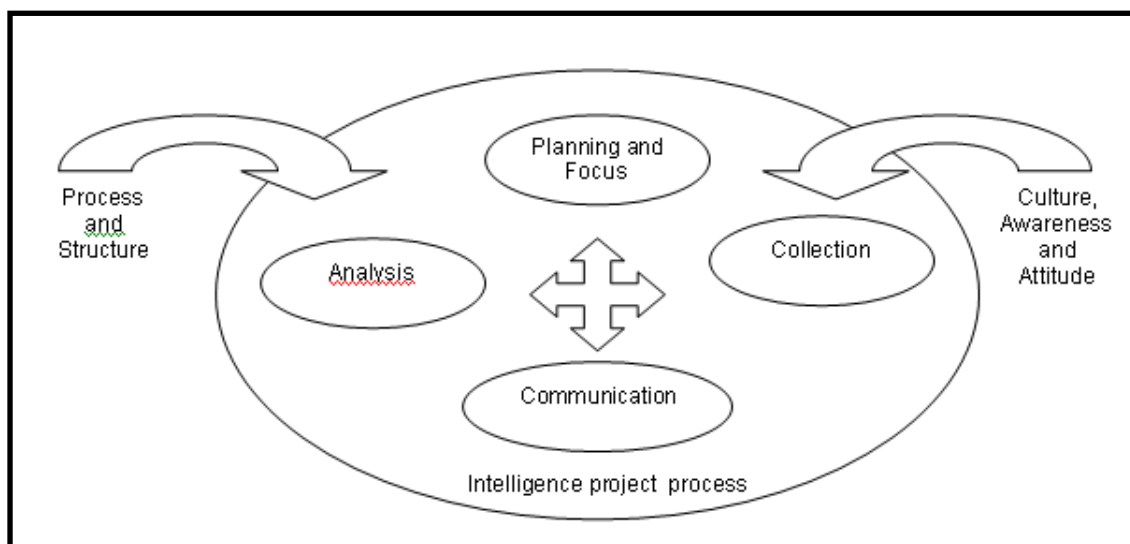
É necessário um verdadeiro comprometimento colectivo de toda a organização e um espírito global de abertura ao meio envolvente, que contagie todos os colaboradores, e seja disseminado através de um sistema de comunicação intenso e fluido.

A construção de redes de inteligência humana através da sondagem de

especialistas e pessoas chave é também fundamental (Sawka, 1996 e Metayer, 1999), permitindo a construção de cenários como forma de refinar decisões estratégicas (Fuld, 2004) e uma disseminação dos resultados, assegurando que as pessoas certas recebem a *intelligence* certa, na altura certa (Sawka, 1996; Huber, 1982).

Wright e Calof (2006), partindo de três estudos académicos sobre *competitive intelligence*, realizados em diferentes ambientes geográficos e utilizando um conjunto de três dimensões, compostas por um conjunto de variáveis, (ver Figura 2.1.) efectuam uma análise comparativa dos estudos mencionados, tentando analisar os elementos críticos para uma efectiva operação de intelligence.

Figura 2.1: Modelo de Wright e Calof (2006) – Elementos críticos para uma efectiva operação de intelligence



Os estudos predecessores (ver Tabela 2.5.), na base dos trabalhos de Wright e Calof (2006) foram seleccionados por considerarem a *competitive intelligence*

como um processo sistemático, em oposição a um mero processo de recolha de informação e por terem sido os primeiros estudos empíricos a tentar compreender a unidade funcional de *intelligence*.

Tabela 2.5: Estudos base para o Modelo de Wright e Calof (2006) - Resumo

Estudo	Calof e Breakspear (1999)	Wright e Pickton (1998)	Badr (2003)
Local	Canada	Reino Unido	Europa
Amostra (n)	3.080	218	806
Público-alvo	Membros de associações industriais	Membros da SCIP	Base de Dados da SCPI
Respondentes	1.280	45	227

Wright e Calof (2006) defendem que para a *competitive intelligence* funcionar com sucesso deverá identificar, como primeiro passo, os factores críticos de sucesso, de forma a conduzir o ciclo de *intelligence*, transformando a *competitive intelligence*, não num mero processo de recolha de informação, mas num processo sistemático assente em três dimensões: [1] Processo e estrutura, [2] Cultura, consciência e atitudes e [3] Procedimentos específicos de *intelligence*.

Do exposto, podemos resumir as seguintes componentes chave de um sistema de *competitive intelligence*:

Tabela 2.6: Componentes Chave (resumo)

Componentes Chave	Autores
[1] Capacidade da gestão de topo enfocar as suas necessidades específicas.	Sawka (1996), Fuld (2006), Fahey (2007)
[2] Capacidade da gestão de topo definir objectivos estratégicos e de longo prazo e não apenas solicitações táticas e de curto prazo.	Fuld (2001)

Tabela 2.6 (Cont.): Componentes Chave (resumo)

Componentes Chave	Autores
[3] Capacidade dos profissionais de <i>competitive intelligence</i> assumirem maiores riscos nas suas análises e serem hábeis no convencimento dos decisores, mostrando que determinada decisão ou posição estratégica é correcta e utilizável.	Fuld (2000), Fahey (2007)
[4] Sistema de comunicação intenso e fluído entre gestão de topo e equipas de inteligência.	Fahey (2007)
[5] Construção de redes de inteligência humana através da sondagem de especialistas e pessoas-chave.	Sawka (1996), Metayer (1999)
[6] Comprometimento colectivo da organização e função de <i>intelligence</i> bem “ancorada” na organização, com clara consciência de que as tecnologias, por si só, ou mesmo uma pessoa ou equipa isolada não são suficientes para implantar um sistema de <i>competitive intelligence</i> .	Lesca (1986), Meteyer (1999)
[7] Disseminação dos resultados, assegurando que as pessoas certas recebem a inteligência certa, na altura certa.	Sawka (1996) Huber (1982)
[8] Construção de cenários como forma de refinar decisões estratégicas.	Fuld (2004)
[9] Existência de três dimensões críticas para uma efectiva operação de <i>intelligence</i> : [1] Processo e Estrutura; [2] Cultura e Atitude e [3] <i>Processos específicos de intelligence</i> .	Wright e Calof (2006)

ii) A implementação de uma função de *Competitive Intelligence*

Para conseguir implementar um sistema de *competitive intelligence* que produza, de forma rotineira e fluida, verdadeiros *inputs* estratégicos, e não meras descrições de mudanças no mercado, uma organização necessita de desenvolver um conjunto de passos intermédios para obter esse nível de enfoque estratégico (Fahey, 2007).

Qualquer executivo tem interesse em responder a três questões: [1] onde e como a estratégia pode ser alterada? [2] como a estratégia pode ser melhor executada? e [3] qual deverá ser a estratégia futura?

Para conseguir *inputs* com valor para estas questões as equipas de *intelligence* precisam de: [1] conhecer e perceber a estratégia organizacional; [2] estarem

familiarizados com as alternativas estratégicas futuras; [3] sentirem-se confortáveis com os termos e linguagem estratégica; e [4] executar a análise estratégica e o trabalho de inteligência como sendo parte do mesmo propósito. Segundo Fahey (2007) a *intelligence* deve estar focada em cinco *inputs* estratégicos:

Tabela 2.7: Os 5 *inputs* estratégicos da *intelligence*

[1] Oportunidades de mercado	Novas oportunidades, novas formas de criar ou entregar valor ao cliente, novos produtos e soluções, extensões de linhas de produtos, reconfigurações de linhas de produtos.
[2] Ameaças concorrenciais	Detectar atempadamente de que forma um concorrente pode inibir o sucesso da estratégia delineada para o mercado, para poder reagir em tempo útil. Os executivos esperam respostas para três questões [1] Como podem os concorrentes afectar a estratégia? [2] Que concorrente está melhor posicionado para o fazer? [3] Como pode a organização reagir a essas ameaças? A relevância e valor da <i>intelligence</i> não reside tanto na identificação da ameaça mas na compreensão das suas estratégias e implicações operacionais, transformando a perspectiva “ <i>what...so</i> ” da ameaça na perspectiva “ <i>so...what</i> ” do seu significado estratégico.
[3] Riscos competitivos	A estratégia é “jogada num tabuleiro” mais amplo que o contexto concorrencial. Mudanças no mercado traccionadas pelos clientes, fornecedores, canais de distribuição, tecnologia ou política são exemplos dessa extensa realidade. Os executivos/decisores necessitam saber, o mais atempadamente possível, que riscos de mercado podem estar associados à presente ou estratégia alternativa. Alguns riscos podem ser imediatos (e evidentes) ou de longo termo (apenas parcialmente evidentes). Os executivos questionam-se sobre: [1] Que riscos a presente estratégia enfrenta? [2] Que riscos pode enfrentar de futuro? e [3] Como se podem gerir esses riscos?
[4] Assunções-chave	Qualquer estratégia é baseada em pressupostos e assunções sobre o futuro. Infelizmente poucas organizações as desafiam e redefinem de forma rotineira e corrente. Existe, desta forma, um vasto campo de oportunidade para a <i>competitive intelligence</i> , detectar, testar e interpretar as assunções-chave das estratégias actuais ou futuras. A <i>intelligence</i> pode traccionar indicadores específicos para monitorar cada assunção, antecipando as possíveis mudanças.
[5] Vulnerabilidades chave	A que é mais vulnerável a estratégia, ou potencial estratégia, organizacional? O que pode afectar de forma crítica a estratégia organizacional que faça perder o controlo? Tais questões forçam, tanto os executivos como os profissionais de <i>intelligence</i> , a ir mais além do simples mapeamento de ameaças concorrenciais, riscos e assunções chave. As vulnerabilidades podem ser provenientes de qualquer actor no ambiente competitivo: grande concorrente, cliente âncora, parecer da imprensa, etc.

A função de *intelligence* necessita de enfatizar os *inputs* estratégicos, alertas

de gestão atempados e um envolvimento com a gestão de topo, com um comprometimento mútuo de seguimento rotineiro e de geração real de valor estratégico para a organização.

Para Rouach e Santi (2001) o desenvolvimento de uma cultura de *competitive intelligence* passa por cinco fases:

Tabela 2.8: As 5 fases para uma cultura de *intelligence*

Fases	Características
[1] Incubação	Avaliação da necessidade de definir uma estrutura de <i>competitive intelligence</i> através da análise da eficiência da empresa no tratamento da informação. Nesta fase é avaliado o <i>gap</i> entre a percepção da empresa quanto ao seu envolvente externo e a realidade, entre a base de conhecimento e a sua efectiva exploração. As ameaças e emergências devem ser avaliadas, o mais precisamente possível, devendo permitir uma clara visibilidade sobre a atitude a adoptar e os objectivos a serem perseguidos ao longo do processo.
[2] Concepção	É uma fase crucial, na medida em que lida com as componentes de todo o processo: Que fontes usar? Que utilizadores? Que estrutura? Que ferramentas? Que envolvimento dos quadros e da gestão de topo? Que investimento? Deve resultar de forma directa da 1ª fase e deverá permitir obter orientações concretas e metodologias para a implementação.
[3] Implementação	Consiste no lançamento do processo. Lida com o posicionamento da cultura de <i>competitive intelligence</i> dentro da empresa e deverá ter em atenção os aspectos éticos e legais de forma a assegurar a integridade das acções da empresa.
[4] Estruturação	Consiste na selecção de especialistas a serem recrutados para o desenvolvimento e gestão da unidade de <i>intelligence</i> . Ambos os contributos (internos e externos) devem ser considerados, levando a uma análise precisa da rede de oportunidades.
[5] Avaliação	Deve ser efectuada uma avaliação profunda ao sistema, com especial enfoque no nível de aceitação e participação dos recursos humanos da empresa. A eficiência das ferramentas (<i>software</i> e <i>hardware</i>) e da equipa devem ser avaliadas de forma a adaptar e melhorar a unidade, reiniciando um processo cíclico, no qual a unidade constantemente se readapta e reorienta de acordo com as necessidades da empresa e do seu ambiente externo.

Miller (2001) acrescenta que um processo de inteligência não exige necessariamente a criação de uma equipa integral, sendo os determinantes para a configuração da equipa: [1] volatilidade do sector; [2] número de

administradores/gestores de topo e [3] recursos disponíveis. A equipa poderá estar disponível ao nível corporativo, operacional ou de linhas de produto. Acrescenta, no entanto, a extrema necessidade de treino e experiência ao longo de todo o processo.

Sawka (2003) refere ainda a existência de um conjunto de requisitos, que se dividem em quatro categorias, indispensáveis para que a inteligência produza os resultados esperados: [1] acesso ao processo de decisão; [2] visibilidade: necessitam de ser unidades altamente visíveis na organização, contrariamente às unidades governamentais ou militares, normalmente envoltas em secretismo; [3] ligação com restantes sectores da organização e [4] estímulo.

Finalmente, Prescott e Miller (2002) apontam também quatro lições importantes para a implementação de um sistema de *competitive intelligence*:

Tabela 2.9: As 4 lições para a implementação de um sistema de *CI*

Lição nº1	<ul style="list-style-type: none">• Reconhecer as necessidades de informação integrantes da organização e determinar o papel e foco do sistema de <i>competitive intelligence</i>. Este aspecto é chave, de forma a não se transformar num processo <i>ad hoc</i> de recolha de informação.• Os papéis dos programas de <i>competitive intelligence</i> enquadram-se em três categorias: [1] Decisões estratégicas e decisões táticas; [2] Tópicos de alerta antecipados e [3] Conhecimento de actores-chave bem como o processo de aprendizagem com os mesmos.• Qualquer que seja a localização de um programa de <i>competitive intelligence</i> o seu papel é sempre uma combinação destas três categorias. Trata-se de um processo de reconhecimento, necessitando, para tal, de auditorias periódicas
--------------	--

Tabela 2.9 (Cont.): As 4 lições para a implementação de um sistema de CI

Lição nº2	<ul style="list-style-type: none">• O conjunto de resultados de um programa de <i>competitive intelligence</i> deve ser disseminado oportunamente, de forma a ser visto como credível e merecedor de confiança. Um trabalho de <i>intelligence</i> deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica. A credibilidade aumenta quando é possível documentá-la. A comunicação eficaz domina a análise. Falhas éticas comprometerão a credibilidade e confiança.
Lição nº3	<ul style="list-style-type: none">• Uma cultura impulsionada pela inteligência é implementada passo a passo. É necessário construir redes de contactos pessoais e mecanismos que facilitem o fluxo de informação. É fundamental integrar as actividades de inteligência às tarefas diárias de todos na empresa, como: plano promocional para a própria função, tornar conhecidos os conceitos, tornar as equipas de inteligência disponíveis para qualquer pedido de informação. Tentar diminuir os pedidos <i>ad-hoc</i>, estabelecendo prioridades e método, com etapas para resposta às solicitações. É necessário envolver todos os funcionários, desenvolver redes de inteligência e analisar o fluxo da inteligência na organização.
Lição nº4	<ul style="list-style-type: none">• Para sobreviver um programa de <i>competitive intelligence</i> necessita também de um plano de gestão da sua própria evolução. O objectivo central deste programa é transformar a organização num grupo pensante, continuamente atento a transformações, tendências, oportunidades e estabelecendo melhores objectivos.

2.3. A gestão estratégica e o processo de tomada de decisão

2.3.1. O Conceito de Gestão Estratégica

A estratégia é, actualmente, no campo das disciplinas empresariais, uma das palavras mais referidas. Aplicada regularmente por gestores, empresários e investigadores, é um tema de ampla investigação científica.

Apesar de, à primeira vista, poder parecer um conceito estável e indiscutível, a ênfase dada por cada autor em determinados pontos específicos ou o seu sentido de aplicação, confere-lhe, por vezes, naturezas bastante diversas.

Procura-se assim seguidamente, efectuar um levantamento não exaustivo, nem por ventura único, sobre os principais conceitos estratégicos, que permitam enquadrá-los no tema na presente investigação.

Tabela 2.10: Definições de estratégia

Autor	Definição	Ênfase
Ansoff (1965)	Considera a estratégia um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas respeitam à relação existente entre organização com o seu ecossistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de tomada de decisão • Regras de decisão em condições de desconhecimento parcial
Porter (1980)	Refere-se à estratégia competitiva como ao conjunto de acções, ofensivas ou defensivas, tomadas com o objectivo de construir uma posição defensável na indústria, de forma a enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter um maior retorno sobre o investimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Indústria • Concorrência • Cluster
Martinet (1984)	Conjunto de critérios de decisão escolhidos por um núcleo estratégico de forma a orientar determinantemente, e de forma duradoura, as actividades e a configuração da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Actores (quem define a estratégia) • Dimensão social e política na definição da estratégia
Mintzberg (1988)	Considera a estratégia uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente e um padrão no processo de tomada de decisões para o enfrentar.	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões e acções face ao meio envolvente
Katz (1970)	Refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação actual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico). Este autor considera que todas as organizações possuem estratégias passadas mas apenas algumas apresentam planos explícitos para o futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Posição estratégica resultante de acções passadas • Padrão num fluxo de decisões
Chandler (1962)	É a determinação dos objectivos básicos de longo prazo e a tomada de acções e afectação de recursos adequados ao atingimento desses mesmos objectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Objectivos inseparáveis da definição de políticas e afectação de meios e acções para os alcançar • Estratégia como meio de configurar uma relação futura entre a empresa e o meio envolvente • Plano capaz de antecipar a mudança

Da pesquisa bibliográfica ressaltam alguns pontos convergentes, como: [1] o

facto da estratégia dizer respeito ao futuro das organizações, revestindo-se as decisões estratégicas de um cariz vital para o seu desenvolvimento futuro; [2] a inseparabilidade entre organização e ambiente externo, tendo por consequência ameaças e oportunidades; [3] o facto de todas as organizações possuírem uma estratégia - implícita ou explícita - inerente ao seu comportamento e, ainda, [4] a interligação entre a definição dos objectivos, alocação de meios e formas de os atingir, devendo ser encarados como um processo uno, coeso e coerente.

Associado ao conceito de estratégia está o conjunto de processos inerentes à sua origem e implementação, usualmente designado, pelos referidos autores, como formulação estratégica.

Esta pode diferir de organização para organização, como resultado de diferentes condições ambientais e características internas, apresentando-se como um processo formal e racional (Porter, 1985), negociado (Cyert e March, 1963; Martinet, 1984), complexo e em construção permanente (Lindbloom, 1959; Mintzberg e Quinn, 1988).

Existe um manancial de ferramentas analíticas utilizadas no processo de gestão estratégica. Todas estas ferramentas são instrumentos de análise importantes para o processo de decisão estratégica mas não são suficientes por si só, já que, isoladamente, não fornecem todas as informações necessárias, na medida em que não geram recomendações para as decisões

da gestão de topo.

Essas ferramentas e modelos representam apenas um primeiro passo para o processo de *competitive intelligence*. Destinando-se a serem aplicados à indústria, para avaliar as forças predominantes, devendo depois serem estudados os intervenientes mais fortes e previstas as suas estratégias e acções. Essa sim uma tarefa contínua da *competitive intelligence* (Taborda, 2002).

O objectivo primordial de qualquer organização é manter-se competitiva no sector de actividade onde actua, de forma estável e com crescimento sustentável. Essa é também a tarefa principal da gestão de topo, que deve ter consciência que um elevado risco implica a necessidade de usar o máximo de conhecimento (interno e externo) para a tomada de decisões.

2.3.2. Conceitos e tipologias de decisão

O estudo do processo de tomada de decisão é uma temática abrangente e multidisciplinar, não se esgotando no âmbito da gestão. A gestão de uma organização passa necessariamente pela tomada de decisões, sendo comum aferir que, na sua essência, gerir é tomar decisões, aparecendo, desta forma, a tomada de decisão como um processo central da gestão (Mintzberg, 1988), amplamente estudado e investigado.

Para aprofundar o tema convém explicitar alguns conceitos:

Tabela 2.11: Tomada de decisão – Conceitos e contributos

Conceito	Definição / Contributo	Autor
Decisão	Empenho específico em agir, estando implícito uma acção.	Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976)
	Processo de pensar e actuar, iniciado com um estímulo para agir, levando a uma escolha no decorrer da acção.	Koopman, Broekhuysen e Meijn (1984)
	É considerado pioneiro na perspectiva da decisão comportamental, tendo examinado e posto em causa os pressupostos das teorias clássicas, acerca do comportamento humano. Influenciou fortemente investigadores subsequentes como March e Simon.	Bernard (1938)
	É apontado, frequentemente, como o fundador da perspectiva da decisão comportamental. Em contraste com o “homem-económico” que racionalmente selecciona a melhor alternativa das que estão disponíveis e que conhece bem, este autor postulou que o “homem administrativo” tem apenas uma visão restrita das alternativas. Em vez da racionalidade objectiva das teorias clássicas, introduz a noção de racionalidade limitada: o “homem administrativo” selecciona a alternativa que lhe proporciona a satisfação suficiente para o seu nível aspiracional – satisfazer em vez de otimizar	Simon (1958)
Tomada de decisão	É considerada apenas uma das fases do processo, sendo um momento incluído num processo mais amplo em curso, no qual se avaliam alternativas visando atingir um objectivo.	Harrison (1995)
	Consideram as teorias clássicas incompletas, e imprecisos grande parte dos pressupostos sobre os indivíduos, não tendo em conta a abundância de estímulos a que estes estão expostos e para os quais apresentam capacidades de processamento limitadas.	March e Simon (1958)
	Na acepção destes autores, o indivíduo trabalha com modelos simplificados da realidade (a sua definição da situação). Onde os elementos desta definição não são objectivos mas fruto dos processos sociais e psicológicos intervenientes no seu trabalho e ambiente.	
	Para os autores os decisores constroem modelos mentais simplificados aquando da resolução de problemas complexos, estando sujeitos a percepções selectivas uma vez que são incapazes de avaliar compreensivamente todas as variáveis relevantes para a decisão	
Processo de tomada de decisão	Defendem que quando são grupos a tomar decisões estratégicas estes podem ser sujeitos a enviesamentos cognitivos associados ao pensamento grupal, como a polarização grupal	Janis e Maan (1977)
	Conjunto intermédio de actividades que se inserem dentro de um conjunto mais vasto designado por resolução de problemas.	Huber (1982)
	Processo sistemático com elementos definidos e uma sequência de passos, através do qual as decisões são tomadas.	Druker (1967)
	Considera existirem 3 tipos de processos de tomada de decisão: [1] Esporádico, [2] Fluído e [3] Balizado	Cray et al (1991)

Tabela 2.11 (Cont.): Tomada de decisão – Conceitos e contributos

Conceito	Definição / Contributo	Autor
Importância das Percepções	Referem a importância das percepções dos executivos como o melhor método para definir a incerteza, usando esta medida perceptual como base para a sua generalização acerca da relação entre ambiente, estratégia e estruturas organizacionais.	Lawrence e Lorsch (1959)
	Referem que os factores subjectivos individuais influenciam as percepções do ambiente e da organização e, consequentemente, a formulação estratégica.	Anderson e Paine (1975)
Resolução de problemas	É apenas parte da tomada de decisão, já que não contempla o seu principal elemento caracterizador - a acção. A resolução de problemas não envolve o comprometimento com a acção, consistindo, essencialmente, no desenvolvimento de uma solução visando atingir um determinado nível desejado.	Harrison (1995)

As decisões contemplam uma multiplicidade de situações, podendo ser agrupadas segundo determinadas tipologias:

Tabela 2.12: Tomada de decisão - Tipologias

Tipologia	Classificação	Autor
[1] Quanto ao carácter repetitivo	Programadas: problemas de carácter rotineiro e repetitivo, relativamente aos quais existe um elevado grau de certeza nas relações de causa-efeito.	Simon (1947, 1983); March e Simon (1958)
	Não programadas: novas decisões, não estruturadas que surgem normalmente de problemas únicos e complexos, existindo uma elevada incerteza nas relações de causa-efeito. Requerem normalmente maior criatividade e intuição.	
	Genéricas: com regras ou princípios já aplicados.	Druker (1967)
	Únicas: de natureza excepcional devendo ser tratadas de forma individual.	
	Categoria I: obedecem a rotinas, recorrentes, sem grande incerteza, normalmente tomadas no dia-a-dia (gestão corrente)	Harrison (1995)
	Categoria II: não rotineiras, não recorrentes e com incerteza.	

Tabela 2.12 (Cont.): Tomada de decisão - Tipologias

Tipologia	Classificação	Autor
[2] Quanto à complexidade e abrangência	<p>Táticas: situações definidas e delimitadas. Critérios de decisão e relações de causa-efeito conhecidos.</p> <p>Estratégicas: complexas, maior alcance e elevados índices de incerteza associados. Ocorrem em ambientes onde a informação não é abundante</p>	Druker (1955)
	<p>Estratégicas: Mais relacionadas com o ambiente externo da organização. Responsabilidade da gestão de topo.</p> <p>Administrativas: Referem-se à estruturação dos recursos de modo a otimizar o desempenho, relacionadas com a organização (relações de autoridade e responsabilidade, fluxos de trabalho e informação, canais de distribuição, localização) e com a aquisição e desenvolvimento de recursos (matérias primas, formação de pessoal, financiamento e aquisição de instalações e equipamentos). Encontram-se normalmente associadas aos níveis intermédios da gestão.</p> <p>Operacionais: Relativas aos problemas do dia-a-dia, visando a optimização da eficiência. Absorvem uma atenção e energia consideráveis. Normalmente delegadas nos níveis hierárquicos mais baixos.</p> <p>Apesar de distintas as decisões são interdependentes e complementares.</p>	Ansoff (1965)
[3] Quanto à natureza	<p>Tipo “Sim/Não” “Ou/Ou”: Decisões cuja escolha recai sobre duas alternativas, devendo ser analisados os prós e contras.</p> <p>Tipo “Qual”: Implicam a escolha de uma ou mais alternativas de entre um conjunto de possibilidades. A escolha deve ser suportada em critérios previamente fixados.</p> <p>Contingentes: A decisão enquanto escolha entre alternativas já está tomada faltando apenas a sua implementação que se encontra dependente da ocorrência de determinadas condições adequadas ou oportunidades.</p>	Harris (1998)

2.3.2. Fases do processo

O processo de tomada de decisão contempla um conjunto de fases, variando ligeiramente de autor para autor:

Tabela 2.13: Tomada de decisão - Fases

Fases	Autor
<p>Este autor é referido como sendo o primeiro a descrever um conjunto de fases para o processo de tomada de decisão.</p> <p>[1] Identificação do problema [2] Identificação das alternativas [3] Escolha da melhor alternativa</p>	Dewey (1910)
<p>Este autor define, também, três fases para o processo de tomada de decisão mas associando, a cada fase, quatro tipos de actividades, na sequência apresentada.</p> <p>[Fase 1] Encontrar oportunidades para a tomada de decisões [Fase 2] Encontrar acções possíveis a tomar [Fase 3] Escolha das acções a tomar</p> <p>[Actividade 1] <i>"Intelligence activity"</i> [Actividade 2] <i>"Design activity"</i> [Actividade 3] <i>"Choice activity"</i> [Actividade 4] <i>"Review activity"</i></p>	Simon (1947, 1958, 1983)
<p>[1] Estabelecer objectivos [2] Procurar alternativas [3] Comparar e avaliar as alternativas [4] Escolha [5] Implementação [6] Acompanhamento e controlo</p> <p>Este autor salienta também que as decisões não são tomadas isoladamente, encontrando-se, muitas vezes, condicionadas por decisões anteriormente tomadas.</p>	Harrison (1995)

2.3.3. Modelos explicativos

Para conhecer as organizações é fundamental conhecer como se tomam as decisões e como se desenrola o processo de tomada de decisão existindo, segundo March (1994), duas grandes correntes sobre o tema: [1] Perspectiva clássica, tradicional e de natureza mais prescritiva, ou seja, como se devem tomar decisões? e [2] Perspectiva descritiva, contemporânea e de natureza mais descritiva, ou seja, como ocorrem as decisões?

2.3.3.1. Perspectiva clássica

a) Modelo de perspectiva racional: Sendo o modelo mais amplamente conhecido, encara o decisor como um agente totalmente racional que escolhe a solução óptima após obter todas as alternativas possíveis, as analisar e comparar (March, 1994), tendo subjacente uma lógica de acção única. Nesta perspectiva, os conceitos de raciocínio e decisão são muito próximos e convergentes, chegando quase a confundirem-se (Damásio, 1995). Pressupõe a existência de objectivos únicos, bem definidos e perfeitamente quantificáveis, contemplando a ampla utilização de investigação operacional com a introdução das variáveis em modelos matemáticos que supostamente conduzirão à solução óptima referida. Para esta solução óptima é fundamental o decisor [1] estar munido de toda a informação sobre o tema; [2] estabelecer critérios que permitam definir as prioridades e a sua hierarquia; [3] encarar o processo de tomada de decisão como um processo faseado conducente à solução óptima (Butler, 1993). Esta perspectiva esteve na base da investigação operacional, tendo também contribuído para a separação entre as [1] decisões programadas - rotineiras e normalmente delegadas em níveis hierárquicos mais baixos - das [2] decisões não programadas - normalmente não delegadas e com necessidade de análise custo/benefício (Simon, 1947).

Este modelo é normalmente ineficaz em situações de risco ou incerteza, cada vez mais presentes nas organizações, uma vez só ser possível escolher entre as alternativas através de uma boa capacidade de previsão dos efeitos e tendências resultantes da cada escolha. Por outro lado, a natureza das

decisões organizacionais é complexa, tendo normalmente de se chegar a acordos, premissas, e fixarem-se etapas que apenas podem constituir soluções possíveis nas circunstâncias ou *timings* em que são tomadas, longe portanto de uma solução óptima.

b) Modelo Organizacional ou de perspectiva racional limitada: Este modelo encara o processo de tomada de decisão, não com um objectivo de solução óptima, mas de soluções aceitáveis em constante mudança, encontradas muitas vezes na simplificação do problema em análise. Contempla-se neste modelo (Cyert e Mach, 1963; March, 1994 e 1998; Simon, 1983) [1] a complexidade do ambiente organizacional; [2] a situação irrealista de possuir toda a informação referente a todas as alternativas; [3] as incertezas e desafios naturais às organizações; [4] a constatação de tomada de decisão com base em informações incompletas, com *timings* apertados, e objectivos muitas vezes contraditórios; [5] a paragem na busca de uma solução óptima quando se encontra uma solução aceitável com base apenas em critérios e alternativas consideradas relevantes; [6] limitações cognitivas, de tempo e de custo. Este modelo tenta corrigir os defeitos e críticas apresentadas ao modelo de perspectiva racional, continuando, no entanto, a encarar o decisor como um ser racional.

2.3.3.2. Perspectiva descritiva

a) Modelo de anarquia organizada: Encara o processo de tomada de decisão como um complexo sistema de interacções, não sistemático, entre agentes,

problemas, opções e soluções que se espera virem a ser resolvidos pelo tempo, consequentemente, com elevada ambiguidade (March, 1994, 1998). Existe uma fraca definição de objectivos, problemas e alternativas, sendo difícil estabelecer relações de causa/efeito e sendo muito fácil, para os intervenientes, entrarem/saírem dos processos de decisão, interferindo e introduzindo novas preocupações (Friedberg, 1995) existindo uma multiplicidade de racionalidades no processo de tomada de decisão. Deste modelo resultam novas perspectivas, nomeadamente: [1] a não existência de sequências mecanicistas do problema até à solução; [2] a existência de problemas que não encontram soluções (Butler, 1993); [3] a busca de soluções mesmo sem existir um problema através de tentativas de poder tentar “vender uma ideia” (Cohen, 1972); [4] serem efectuadas escolhas sem se resolverem os problemas (Cohen, 1972).

b) Modelo político: A perspectiva política da tomada de decisão encontra-se muito enraizada na literatura de ciência política, que remonta aos anos 50, advinda da observação do sector público e governamental (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Ao contrário de outros modelos, de base quantitativa, assenta nas ciências comportamentais (Harrison, 1995).

Surge da constatação da existência de compromissos e alianças em certas, se não quase todas, as tomadas de decisão. O cerne da análise passa à política organizacional (Brunsson, 1999), olhando para as organizações como entidades políticas e tentando compreender como interagem os agentes

individuais no seio das organizações e como esses relacionamentos conduzem às escolhas. As organizações são vistas como coligações de indivíduos, muitos deles agregados em sub-coligações (Cyert e March, 1963), possuindo interesses próprios que muitas vezes colidem entre si e são contraditórios aos da própria organização.

A racionalidade deste modelo é essencialmente individual, com cada elemento individual a tentar maximizar os seus interesses pessoais. No sentido de alterar ou dominar as estruturas de poder, os decisores utilizam vários tipos de táticas como a formação de coligações ou alianças, o uso estratégico de informação com ocultação de informação ou uso selectivo da mesma, negociação, *lobbying*, *networking* ou recurso a peritos externos (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

c) Modelo contingencial: Resultam da perspectiva, praticamente consensual, da impossibilidade de explicar todas as decisões organizacionais através de apenas um modelo - clássico ou descritivo - ou mesmo por um conjunto deles (Leitão, 1993).

O modelo contingencial refere que as decisões diferem na sua natureza, *timing*, intervenientes e organizações, inviabilizando, assim, um único modelo explicativo e unificador. Qualquer modelo apresentado é teórico e consequentemente limitado na explicação da realidade, assim como na sua influência. Este modelo defende a não existência de um modo ideal de tomada de decisão mas sim vários, consoante a situação em causa (Butler, 1993).

2.4. Conclusões

Este capítulo abordou as principais definições e conceitos de *competitive intelligence*, gestão estratégica e processo de tomada de decisão presentes na literatura. Foram focadas as origens da *competitive intelligence*, componentes-chave do sistema de *intelligence* e a sua relevância e abrangência, enquadrando a temática na presente investigação.

Verifica-se que as estratégias de marketing começam, cada vez mais, com *customer* e *competitive intelligence* (Jaworski, Macinnis e Kohli, 2002). Com óbvias e profundas ligações à disciplina de Marketing e Estratégia esta disciplina vê no seu forte enfoque analítico a sua principal arma diferenciadora e vantagem em relação ao Marketing tradicional (Metayer, E., 1999). É essa a sua mais valia para os estudiosos do Marketing.

A sociedade de informação actual, exige mecanismos focados, flexíveis, rápidos e fiáveis (Prescott e Miller, 2002) que permitam transformar informação em conhecimento, reduzindo a incerteza e antecipando o futuro. Tudo isto em tempo útil. Cada vez mais, uma decisão equivocada pode significar a saída de uma empresa do mercado (Lana, 2005).

É este o papel e desafio da *Competitive intelligence*, ainda pouco estudada e debatida em Portugal, propondo-se nos próximos capítulos apresentar o modelo de pesquisa, metodologia de investigação e análise empírica dos resultados obtidos na presente investigação.

CAPITULO 3 – MODELO DE PESQUISA

3.1. Introdução

No seguimento da revisão de literatura efectuada apresenta-se, neste capítulo, o modelo teórico que enquadra a definição do problema e os objectivos propostos da tese. São formuladas as hipóteses a testar, identificando os factores explicativos da capacidade de resposta face a uma acção competitiva da concorrência. Para o efeito, recorre-se a estatísticas multivariadas (explicitadas no próximo capítulo).

3.2. Modelo teórico adoptado

Da revisão bibliográfica, efectuada na literatura de marketing, a *competitive intelligence* é colocada como parte integrante do processo de construção de organizações orientadas para o mercado (Kohli e Jaworski, 1990), enquanto que a literatura de planeamento estratégico se foca mais nas suas técnicas (Fahey, 2007), no processo de pesquisa (Aguilar, 1967) e nas fontes de informação externas (Keegan, 1974). Toda esta literatura fornece importantes pontos de partida, interessantes e complementares, para a pesquisa efectuada nesta investigação.

O modelo adoptado parte dum conjunto de modelos teóricos, consultados na pesquisa bibliográfica efectuada, interligando-os, com o propósito de dar maior consistência teórica às variáveis/factores adoptados, às hipóteses que se pretendem testar e ao problema de pesquisa apresentado.

O principal modelo, tomado de base, para formular o modelo desta investigação, foi o de Wright e Calof (2006), apresentado e caracterizado no capítulo anterior (ver Figura 2.1). Os seus autores defendem que, para a *competitive intelligence* funcionar com sucesso, deverá identificar, como primeiro passo, os factores críticos de sucesso, de forma a conduzir o ciclo de *intelligence*, transformando a *competitive intelligence*, não num mero processo de recolha de informação, mas num processo sistemático assente em três dimensões: [1] Processo e estrutura, [2] Cultura, consciência e atitudes e [3] Procedimentos específicos de *intelligence*.

As dimensões e as variáveis deste modelo, foram interligadas aos modelos de Kohli e Jaworski (1990) e de Narver e Slatter (1990), que relacionam a orientação para o mercado com a performance organizacional, considerando a existência de três componentes comportamentais nas organizações: [1] Orientação para o cliente [2] Orientação para a concorrência e [3] Coordenação interdepartamental, bem como, a existência de efeitos ambientais moderadores com influência na performance, nomeadamente: [1] Turbulência do mercado, [2] Turbulência tecnológica e [3] Intensidade concorrencial.

Finalmente, é ainda considerado o modelo de Jaworski, Macinnis e Kohli (2002) que estuda a geração de *competitive intelligence* nas organizações, [1] descrevendo três fases do processo de CI (1.1. Organização, 1.2. Pesquisa e 1.3. Sentido-acção); [2] identificando medidas de eficácia, através das quais se

pode julgar a mesma (2.1. Eficiência, 2.2. Precisão fidedigna das informações, 2.3. Compreensão e 2.4. *Timing*) e [3] identificando quatro classes de variáveis antecedentes que afectam e influenciam todo o processo de geração de *competitive intelligence* (3.1. *Network de intelligence*, 3.2. Envolvente de negócio, 3.3. Envolvente de informação e 3.4. Características do analista).

É da análise e interligação deste conjunto de modelos que se constrói o modelo final de investigação do presente estudo

3.3. Definição do problema e dos objectivos

Face ao exposto, o problema que orienta a investigação é o seguinte:

**Quais os antecedentes que promovem uma resposta
célere a acções competitivas da concorrência ?**

Consubstanciado e apoiado nos seguintes objectivos da investigação:

Objectivo 1: Caracterização da *competitive intelligence* em Portugal.

Objectivo 2: Avaliar o impacto dos factores Estrutura, Consciência, Processos, Pressão de mercado, Cultura e Atitudes na Capacidade de Resposta a acções competitivas da concorrência.

3.4. Hipóteses de estudo

A primeira fase do processo de organização de um sistema de *competitive intelligence* consiste no arranjo de estruturas estáveis, ao longo do tempo, (Jaworski, Macinnis e Kohli, 2002), apesar de serem temas normalmente não referenciados na literatura de marketing.

Wright e Calof (2006) apresentam, também, os Processos e a Estrutura como uma das dimensões do seu modelo. Por conseguinte, é importante avaliar em que medida a existência de [1] políticas e processos adequados (o que, como, onde e quando se faz?) e [2] uma estrutura estável (que responsável? com que recursos?), mais ou menos formal, que permita a contribuição efectiva dos seus colaboradores para o sistema de *intelligence*, tem influência na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência. Levando assim à formulação da seguinte hipótese:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a definição formal e inequívoca de uma estrutura de *intelligence*, a existência de uma consciência colectiva para a sua importância estratégica e a aplicabilidade permanente de processos objectivos de orientação para a concorrência com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Wright e Calof (2006) apresentam, também, como dimensão do seu modelo a Cultura, Consciência e Atitudes, no sentido da existência de uma consciência

organizacional colectiva sobre a *competitive intelligence* e uma cultura organizacional apropriada, que lhe dê o devido apoio e suporte. Importa, desta forma, avaliar também em que medida a existência de [1] uma cultura organizacional orientada para a concorrência (com envolvimento da gestão de topo? com comprometimento colectivo?), [2] uma consciência colectiva, para a importância estratégica da *intelligence*, (da parte da gestão e dos operacionais? com conhecimentos técnicos sobre o tema? com colaboradores conhecedores dos factores críticos de sucesso?) e [3] a verificação de atitudes de orientação para a concorrência (com ênfase analítica? com relação efectiva entre os *outputs* da *intelligence* e a estratégia? Com uma verdadeira orientação para a acção?) tem influência na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Estas questões levam à formulação da segunda hipótese da presente investigação:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre a pressão de mercado com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Finalmente, Wright e Calof (2006), apresentam como terceira dimensão do seu modelo a utilização de Processos específicos de *intelligence*, no sentido de ser aplicado o ciclo de *intelligence*, com os seus processos de planeamento, colecta, análise e comunicação, de forma corrente e fluida, sendo também

importante avaliar a sua influência na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

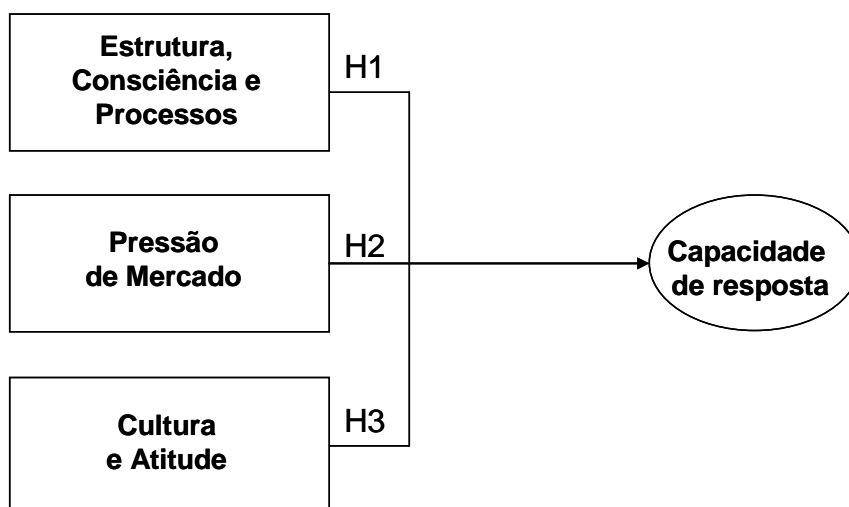
O modelo de Jaworsky, Macinnis e Kohli (2002) sugere a influência de um conjunto de variáveis externas e ambientais que influenciam as fases de organização, pesquisa e sentido-acção, do referido modelo de geração de *competitive intelligence*. É, assim, também importante aferir a influência da Pressão de Mercado na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência, levando à formulação da terceira hipótese da presente investigação:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre uma cultura organizacional orientada para a concorrência e uma atitude de orientação para acção com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Face ao problema, objectivos e hipóteses apresentadas - construídas a partir de num conjunto de variáveis originais, e do consequente processo metodológico, detalhado no Capítulo 4, tendente a reduzir e resumir o número de variáveis – apresenta-se na Figura 3.1 o modelo final de pesquisa

Este modelo considera, como condicionantes da capacidade de resposta, [1] a estrutura organizativa, os processos e a consciência colectiva, [2] a pressão de mercado e [3] a cultura organizacional e atitude de orientação para a acção.

Figura 3.1: Modelo de pesquisa



Fonte: Adaptado de Wright e Calof (2006)

3.5. Conclusão

No presente capítulo, apresentou-se o modelo teórico adoptado, construído a partir de um conjunto de modelos analisados na pesquisa bibliográfica.

A problemática incidiu num conjunto de três hipóteses, procurando determinar em que medida um conjunto de variáveis/factores são passíveis de contribuir para uma maior capacidade de resposta a uma acção competitiva da concorrência.

De acordo com a pesquisa bibliográfica efectuada, seleccionaram-se, como factores determinantes e explicativos das hipóteses a testar, [1] a Estrutura, Consciência e Processos implementados, [2] a Pressão de Mercado e [3] a Cultura e Atitude de orientação para a acção, como elementos influenciadores da Capacidade de Resposta.

CAPITULO 4 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

4.1. Introdução

No presente capítulo é desenvolvida a metodologia de pesquisa. Esta, assenta nas teorias sobre paradigmas de pesquisa em ciências sociais, e fundamenta o plano de investigação nas suas etapas, incluindo a amostra, os procedimentos de recolha de dados, os instrumentos e as ferramentas estatísticas. São também considerados alguns aspectos de carácter ético e deontológico que foram fonte de preocupação na presente investigação.

4.2. Paradigmas de pesquisa em ciências sociais

Existem dois grandes paradigmas de investigação: [1] o qualitativo (corrente construtivista) e [2] o quantitativo (corrente positivista), resumidos na tabela abaixo apresentada.

Tabela 4.1: Comparação entre metodologias de investigação

Itens	Qualitativa	Quantitativa
Tipo de pesquisa	Exploratória, gerando-se novas hipóteses e teoria a partir dos dados recolhidos.	Descritiva ou casual, testando-se as hipóteses e a teoria com base nos dados.
Objectivo	Indutivo, ou <i>bottom-up</i> , tentando descobrir características ou teorias que expliquem o fenómeno em estudo.	Dedutiva, ou <i>top-down</i> , tentando criar generalizações que contribuam para a teoria, permitindo prever ou compreender o fenómeno em estudo.
Validação	A verdade é inserida no contexto.	A verdade é objectiva e universal.
Tipo de análise	Subjectiva e interpretativa.	Objectiva, permitindo a comparação com outros estudos, fomentando a validação/contestação dos resultados obtidos.
Posicionamento do investigador	Interage frequentemente.	Independente e distanciamento.
Amostras	Pequenas mas detalhadas.	Grandes e aleatórias.
Exemplo	Entrevistas em profundidade.	Questionários

Apesar de existirem autores que defendem ambos os métodos, ou a utilização de métodos mistos, considerando vantajosa a sua combinação, esta questão é uma opção que decorre, mais da situação e das questões de investigação, do que da personalidade, conhecimentos ou ideologia do investigador (Rocco et al., 2003).

4.3. Metodologia

A escolha da metodologia a adoptar foi devidamente ponderada, tendo em conta as vantagens e desvantagens acima expostas (na tabela 4.1). A escolha recaiu sobre a pesquisa quantitativa devido, essencialmente, às seguintes premissas:

- a) Posicionamento do investigador, procurando-se um maior distanciamento face aos entrevistados;
- b) Dificuldade de acesso pessoal e escassa disponibilidade de tempo do público-alvo da amostra;
- c) Natureza melindrosa do tema que, associado a códigos deontológicos e regras de sigilo profissional, seriam potencialmente condicionadoras de uma abordagem qualitativa (utilizando, por exemplo, entrevistas personalizadas).

4.3.1. Metodologia quantitativa escolhida

Optou-se pelo recurso a *email* contendo um *link* para um questionário *online*, com o objectivo de:

- a) Procurar dirigir, ao máximo, o questionário à pessoa com mais conhecimentos, e mais habilitada a responder sobre a temática em análise na sua organização (email directo e pessoal);
- b) Permitir a hipótese de mais do que uma resposta por organização (bastando para tal fazer um *forward* do email);
- c) Aumentar a comodidade de resposta, minimizando a estimada falta de tempo do público-alvo, tentando, desta forma, aumentar o índice de respostas;
- d) Centralização das respostas numa base de dados, permitindo controlar o fluxo de respostas, em tempo real, e efectuar um segundo envio aos não respondentes.

4.3.2. Caracterização da amostra

Embora alguns autores aconselhem amostras aleatórias (Jaworski e Kohli, 2000; Matsuno e Mentzer, 2000), outros referem que a metodologia de amostragem mais utilizada é a não probabilística por conveniência (Hankinson, 1998; Caruana et al, 1999).

Desta forma, foi utilizada a metodologia de amostragem probabilística, sendo seleccionado para amostra as 1.000 maiores empresas nacionais, por volume de facturação. Foi permitida mais do que uma resposta por empresa, sendo os inquiridos escolhidos não aleatoriamente, de acordo com a sua função: Administradores, Sócios-Gerentes, CEO's ou Directores de primeira linha, no sentido de serem funções, à partida, com acesso a temas estratégicos e com

maior probabilidade de familiarização e conhecimento sobre a temática em análise.

Foi utilizado, sempre que possível, o *email* profissional directo, do visado, e nos casos em que tal não foi possível, foi enviado para o email geral da empresa, ao cuidado da Administração ou Gerência.

4.3.3. Desenvolvimento do questionário

O questionário (ver Anexo 3) está dividido em três partes:

1. Caracterização: Consiste na análise descritiva do “*state of the art*” da *competitive intelligence* em Portugal. Tenta-se caracterizar o seu estágio de desenvolvimento, perfil de utilizador, recursos e técnicas utilizadas, principais preocupações, fontes, *outputs*, formas de disseminação e métodos de avaliação e controlo.

2. Capacidade de resposta a acções competitivas: Consiste num conjunto de questões relacionadas com os três factores analisados: “Estrutura, processos e consciência”; “Pressão de mercado”; e “Cultura e atitude”.

3. Caracterização da empresa: Consiste num conjunto de informações relativas à caracterização da empresa, nomeadamente: caracterização da indústria onde se insere, actividade exercida, tipologia de empresa, tempo de existência no mercado, volume de negócios, número de colaboradores e

função do inquirido.

A primeira parte do questionário foi construída com base no *Survey “State of the Art: Competitive Intelligence”* (Competitive Intelligence Foundation, 2005-2006) que faz a análise descritiva junto dos profissionais da SCIP, complementado com base na revisão bibliográfica efectuada. Foi efectuado um pré-teste do questionário, que permitiu aferir e afinar algumas das suas questões.

Tabela 4.2: Questões incluídas no questionário

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO
1. A sua organização possui um departamento específico de <i>competitive intelligence</i> (CI), <i>business intelligence</i> (BI) ou <i>marketing intelligence</i> (MI)?
2. Em que departamentos se inserem as preocupações de <i>intelligence</i> acima definidas?
3. Existe um responsável formal pela coordenação interfuncional, que reúna, analise e dissemine informação sobre concorrência?
4. Que percentagem do seu tempo pessoal aloca a preocupações de <i>competitive intelligence</i> ?
5. Na sua organização quantos colaboradores estão alocados a funções de <i>intelligence</i> ?
6. As actividades abaixo indicadas são suportadas pela área de <i>competitive intelligence</i> ?
7. Quais são os <i>outputs</i> resultantes da <i>competitive intelligence</i> ?
8. Quais as fontes primárias mais utilizadas para <i>competitive intelligence</i> ?
9. Quais são os clientes internos servidos pela <i>competitive intelligence</i> ?
10. Quais as fontes secundárias mais utilizadas para <i>competitive intelligence</i> ?
11. Quais as técnicas de análise mais utilizadas para <i>competitive intelligence</i> ?
12. Quais os métodos de disseminação de <i>competitive intelligence</i> mais utilizados?
13. É utilizado algum método para avaliar a eficácia da <i>competitive intelligence</i> ?
14. Qual a posição da sua organização relativamente à informação?
15. As suas decisões são tomadas com base em informação
16. Considera que na sua organização
17. Que benefícios considera terem advindo das iniciativas de <i>competitive intelligence</i> na sua organização?
18. Como classifica a capacidade de resposta da sua organização face à concorrência relativamente a
19. Considera que essa capacidade de resposta normalmente se verifica
20. Que factores considera relevantes para uma capacidade de resposta mais eficaz

Tabela 4.2 (Cont.): Questões incluídas no questionário

PARTE 3: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
21. Como classifica a sua indústria?
22. Actividade principal da empresa?
23. Tipo de empresa?
24. Empresa fundada em?
25. Facturação no ano anterior?
26. Nº de colaboradores no ano anterior?
27. Qual a sua função na empresa?

4.3.4. Mensuração e escalas

A definição das escalas teve por base, na primeira parte do questionário, o já referido, *Survey “State of the Art: Competitive Intelligence” (Competitive Intelligence Foundation, 2005-2006)*, tendo sido garantida a uniformização das mesmas, de forma a facilitar a comparação de resultados. Na segunda parte do questionário, face à ausência, na revisão bibliográfica efectuada, de um questionário base, já construído e aplicado, foram definidas escalas de *Likert*, com cinco níveis de medida, tendo em conta tratar-se de uma escala apropriada para o estudo de atitudes. Foi assegurado também, nas questões de escala, de todo o questionário, que as afirmações de cada escala tivessem o mesmo sentido, podendo ser representadas numericamente e comparadas com as restantes.

4.3.5. Testes estatísticos

Após terem sido recolhidos todos os questionários, procedeu-se à análise dos *missing values* e à retirada de *outliers*, situação praticamente residual, e apenas verificada no caso de respostas advindas da mesma empresa, devido ao facto do questionário ter sido efectuado via *web* e estar construído de forma a impossibilitar quaisquer respostas em branco ou com utilização de caracteres

diferentes dos pretendidos. O ficheiro foi posteriormente inserido no *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), *software* onde se realizaram todas as análises estatísticas.

Após a análise descritiva, para os itens que compõem as variáveis, efectuou-se o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para avaliar a normalidade dos factores (calculados conforme indicado no ponto seguinte do presente capítulo).

Conclui-se que todos os factores cumprem os critérios de distribuição normal, dado que se regista, consistentemente, um nível de significância superior a 0,05, excepto para o factor 3 (Cultura e Atitude com um valor de 0,00). Também a análise da simetria (*Skewness*) e do achatamento (*Kurtosis*) permite confirmar a mesma situação, quanto à normalidade. No entanto, a violação deste pressuposto não tem consequências sérias, se os grupos ou amostras tiverem uma dimensão razoável³ (Murteira, 1990), pelo que, tal situação, não impede a utilização de testes paramétricos, podendo-se, desta forma, fazer inferências (estimativas) sobre a população (Malhotra & Bricks, 2003).

4.3.6. Refinamento da escala e composição final das variáveis

O refinamento da escala procura analisar a consistência das variáveis, tentando aferir a existência de uma relação entre as mesmas. Para tal, utilizou-se como medida de consistência interna o *Alfa de Cronbach*, baseado na correlação média entre os itens, indicando em que medida os itens de um

conjunto estão positivamente correlacionados entre si. Esta medida varia entre 0 e 1 onde, um valor de *Alfa* inferior a 0,6, indica um grau de consistência insatisfatório, um *Alfa* superior a 0,6 indica uma consistência aceitável e um *Alfa* superior a 0,8 corresponde a uma boa consistência interna (Malhotra e Birks 2003).

Da análise efectuada, pode concluir-se que os resultados do índice *Alfa de Cronbach*, das diversas variáveis utilizadas, permitem verificar a consistência interna dos itens utilizados, na medida em que apresenta um valor de 0,878 (para a pergunta P18) e de 0,831 (para a pergunta P20), o que traduz um bom nível de consistência interna.

Apesar de se ter partido dum conjunto de variáveis originais, suportadas pela pesquisa bibliográfica, face ao seu número elevado e à ausência de um questionário base original, previamente utilizado em anteriores pesquisas, decidiu-se proceder a uma análise factorial exploratória, no sentido de se tentar reduzir e resumir o número de variáveis, na sua maioria correlacionadas, para um nível mais reduzido.

Para determinar se análise factorial seria apropriada recorreu-se ao teste de *Keiser-Meyer-Olkin* (KMO), o qual mede o grau de adequação da amostra à análise factorial. Valores elevados (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise

³ n superior a 30

factorial é apropriada, situação que se verificou (0,812 para a pergunta P18 e 0,674 para a pergunta P20).

Para a análise factorial escolheu-se o método das componente principais, de modo a determinar o número mínimo de factores que contribuem para o máximo de variância e que, subsequentemente, serão utilizados na análise correlacional e regressão linear. Cada componente principal é uma combinação linear de todas as variáveis originais.

Calculou-se o número mínimo de factores (dois para a pergunta P18 e três para a pergunta P20), através da análise das matrizes de factores rodada, recorrendo ao método *Varimax*⁴. Com o objectivo de não perder a representatividade da variância, explicada pelos factores, rodados por esta técnica, efectuou-se uma nova análise factorial, agora apenas com as variáveis que compõem os respectivos factores, forçando-se o número final de factores pretendidos e guardando, só então, os factores para posterior utilização (um para a pergunta P18 e três para a pergunta P20). Tal foi efectuado, apenas após se comprovar a análise dos *Alfas de Cronbach* para cada um dos novos factores, conforme a tabela abaixo apresentada.

⁴ Esta metodologia facilita a análise, já que acentua a correlação entre as variáveis e os factores pela redistribuição dos valores intermédios.

Tabela 4.3: Composição final das variáveis – índices sintéticos

Alfa	Variância explicada	Variável	Componentes da variável
0,844	62,051	Estrutura, Consciência e Processos	Estrutura de CI bem definida e recursos disponíveis
			Consciência e comprometimento colectivo face à função de CI
			Processo de CI claro, enfocado e de aplicabilidade permanente
			Aplicabilidade transversal de métodos e conceitos de CI
			Nível de benefício ou receio face a um evento (<i>gain or pain</i>)
0,809	72,411	Pressão de Mercado	Intensidade concorrencial
			Turbulência de mercado
			Turbulência tecnológica
0,735	79,112	Cultura e Atitude	Cultura organizacional de orientação para o mercado
			Atitude de orientação para a acção
0,878	54,661	Capacidade de Resposta	Produto
			Preço
			Comunicação
			Distribuição
			Fusões e aquisições ocorridas
			Parcerias estratégicas ocorridas
			Entrada de um novo <i>player</i> no mercado
			Posicionamento de concorrente

Conseguiu-se, assim, transformar um elevado número de itens, do questionário, num pequeno grupo de variáveis que resumem bem os temas subjacentes e facilitam a análise estatística subsequente.

4.4. Aspectos éticos na recolha de informação

De acordo com os códigos deontológicos e éticos sectoriais, e das organizações, os colaboradores devem guardar sigilo, em relação ao exterior, de aspectos relacionados com a sua organização de que tenham acesso com base no exercício das suas funções.

Tendo em conta o acima exposto, e devido ao teor sigiloso de algumas das informações solicitadas, foram tomadas todas as medidas no sentido de evitar

quaisquer situações que pudessem prejudicar a empresa, o inquirido ou a recolha de informação. Desta forma, foi garantido o sigilo total das informações recolhidas bem como o anonimato da organização e inquirido.

Foi também, devidamente identificado, o nome da Instituição que efectua a pesquisa, bem como do investigador, com os seus contactos pessoais para qualquer dúvida ou esclarecimento, e garantida uma cópia resumida das principais conclusões do estudo, como forma de tranquilizar e credibilizar os fins da investigação.

A finalidade desta postura visa a integridade da pesquisa e a obtenção de melhores condições para a recolha, que é crítica na obtenção de resultados científicos, nomeadamente quando é utilizada uma metodologia quantitativa e técnicas estatísticas.

A observação destas orientações ajudam o investigador a minimizar desconfiâncias e morosidades que podem afectar o resultado final da investigação (Penslar, 1995).

4.5. Conclusão

Neste capítulo descreveu-se a metodologia de pesquisa, fundamentando a razão da opção tomada, caracterizou-se a amostra, tendo sido seleccionada uma amostra não probabilística, que abarcou as 1.000 maiores empresas

nacionais por volume de facturação, e apresentou-se o desenho do questionário elaborado.

O público-alvo foi escolhido de acordo com o conhecimento da temática e contactado através de um *email*, sempre que possível profissional e directo, podendo no entanto existir mais do que uma resposta por empresa.

No capítulo seguinte, através do recurso a modelos estatísticos, serão testadas as hipóteses e apresentados os resultados obtidos, interpretados empiricamente.

CAPITULO 5 – ANÁLISE EMPÍRICA

5.1. Introdução

Efectuada a recolha da informação e formuladas as hipóteses a testar, apresenta-se, no presente capítulo, os resultados obtidos na pesquisa.

Numa primeira parte tenta-se caracterizar e retratar o “*State of the Art*” da *Competitive Intelligence* em Portugal, efectuando algumas comparações com a pesquisa efectuada pela *Competitive Intelligence Foundation*, no seu *Survey “State of the Art: Competitive Intelligence”* (2005-2006).

Numa segunda parte, tenta-se aferir as hipóteses do modelo adoptado, que orientam a investigação, ou seja, identificar que factores influenciam/explicam a capacidade de resposta a acções da concorrência. Para tal, recorre-se a técnicas estatísticas multivariadas, que permitem analisar as relações simultâneas entre dois ou mais fenómenos (factores) e o grau dessa relação.

5.2. Caracterização dos questionários recebidos e análise comparativa dos estudos

Tabela 5.1: Comparativo dos Estudos utilizados

	Trabalho corrente	<i>Survey CI Foundation</i>
Amostra	n = 52 respondentes / 42 empresas	n = 550 respondentes / 520 questionários válidos ⁵

⁵ Efectuado a membros da SCIP com funções em todo o mundo; Todas as grandes regiões do globo estão representadas, sendo que $\frac{3}{4}$ dos inquiridos estão na América do Norte; Verifica-se uma elevada diversidade de indústrias (nenhuma apresentando mais de 17% das respostas).

Foram enviados 1.392 questionários, tendo-se obtido 52 respostas válidas (3,7%), referentes a 42 empresas. A análise foi efectuada por empresa, tendo sido considerada, nos casos em que se obteve mais do que uma resposta por empresa, a média dessas respostas. Tal foi efectuado, com o objectivo de aumentar a fiabilidade dos dados obtidos.

Tabela 5.2: Perfil das empresas respondentes

1. Actividade da empresa	Frequência	%	% Acumulada
Bens	21	50,0	50,0
Serviços	21	50,0	100,0
Total	42	100,0	
2. Tipologia da empresa	Frequência	%	% Acumulada
Multinacional	22	52,4	52,4
Local	20	47,6	100,0
Total	42	100,0	
3. Antiguidade da Empresa	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 5 anos	1	2,4	2,4
6 a 10 anos	3	7,1	9,5
11 a 20 anos	9	21,4	31,0
Mais de 21 anos	29	69,0	100,0
Total	42	100,0	
4. Facturação da empresa no ano anterior	Frequência	%	% Acumulada
Até 20 Milhões de €	3	7,1	7,1
De 20 a 30 Milhões de €	2	4,8	11,9
De 30 a 40 Milhões de €	5	11,9	23,8
De 40 a 65 Milhões de €	7	16,7	40,5
Mais de 65 Milhões de €	25	59,5	100,0
Total	42	100,0	
5. Número de colaboradores da empresa no ano anterior	Frequência	%	% Acumulada
Até 100 colaboradores	6	14,3	14,3
De 101 a 300 colaboradores	8	19,0	33,3
De 301 a 500 colaboradores	8	19,0	52,4
De 501 a 1.000 colaboradores	6	14,3	66,7
Mais de 1.000 colaboradores	14	33,3	100,0
Total	42	100,0	

O perfil das empresas respondentes, conforme indicado na tabela 5.2., foi

diversificado, sendo composto por igual peso de empresas de bens (50,0%) e de serviços (50,0%) e, também, por um equilíbrio entre multinacionais (52,4%) e empresas locais (47,6%). As empresas respondentes têm bastante experiência no mercado (69,0% com uma antiguidade superior a 21 anos), apresentam um elevado volume de negócios (76,2% facturam mais de 40 milhões de Euros anuais) e uma estrutura de recursos humanos considerável (47,6% têm mais de 500 colaboradores).

Tabela 5.3: Caracterização da indústria

Como classifica a sua indústria	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Ameaça de entrada de novos concorrentes	42	1	5	3,21	1,220
Poder negocial dos fornecedores	42	1	5	2,95	1,209
Poder negocial dos clientes	42	2	5	4,36	,879
Ameaça de produtos/serviços substitutos	42	1	5	3,48	1,215
Grau de rivalidade dos concorrentes	42	2	5	4,31	,680
Tendência para fusões e aquisições	42	1	5	3,55	,993
Tendência a alteração dos modelos de negócio vigentes	42	1	5	3,31	1,000
Grau de intervenção regulatória	42	1	5	3,10	1,394
Ritmo de lançamento novos produtos e serviços	42	1	5	3,36	1,165
Ciclo de vida dos produtos e serviços	42	1	5	3,52	,862
Nível de investimento em investigação e desenvolvimento	42	1	5	3,50	1,088

Relativamente à classificação da indústria, onde se inserem as empresas, os respondentes consideraram que as suas organizações operam em indústrias competitivas e concorrenciais, com um elevado “*poder negocial dos clientes*” (4,36) e um elevado “*grau de rivalidade dos concorrentes*” (4,31), conforme apresentado na tabela 5.3. Todos os restantes itens, caracterizadores da indústria, são superiores à média (maiores que 3,00), apresentando-se apenas o “*poder negocial dos fornecedores*” com um valor mais baixo (2,95).

Tabela 5.4: Perfil dos respondentes

Função do inquirido	Frequência	%	% Acumulada
CEO / Administrador / Sócio-Gerente	15	35,7	35,7
Director de 1ª linha*	17	40,5	76,2
Outra	10	23,8	100,0
Total	42	100,0	

Relativamente ao perfil do respondente, obtiveram-se 35,7% de respostas de CEO's/Administradores/Sócios-gerentes, 40,5% de Directores de primeira linha e 23,8% de funções com menor responsabilidade organizacional, conforme apresentado na tabela 5.4.

5.3. Análise descritiva

Tendo em conta os questionários recebidos, e efectuando um comparativo com o estudo internacional da *CI Foundation*, chegaram-se a algumas conclusões que permitem ter uma ideia do panorama nacional em termos de consciência, domínio e utilização de técnicas de *Competitive Intelligence*.

Segundo a escala de *Likert* de 5 pontos (1 a 5), os dados apresentados apresentam valores acima do ponto médio da escala, evidenciando um satisfatório grau de familiaridade e concordância face aos itens apresentados no questionário.

5.3.1. Estrutura formal e recursos utilizados

Organizacionalmente, as empresas respondentes (40,5%) possuem um departamento específico de *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence* ou *Market Intelligence*.

Das que não possuem, esta estrutura funcional formal, as preocupações de *intelligence* inserem-se nos departamentos de “*Marketing/Pesquisa de Mercado*” (50,0%), “*Planeamento Estratégico*” (28,6%) ou “*Serviços de Informação/Controlo de Gestão*” (21,4%), não existindo, no entanto, um responsável formal pela coordenação interfuncional, que reúna, analise e dissemine a informação sobre a concorrência (apenas 16,7% referiram ter esse responsável formal).

Verifica-se uma similitude dos resultados obtidos entre o trabalho corrente e o do estudo da <i>CI Foundation</i> , onde organizacionalmente, a área de <i>Competitive Intelligence/Business Intelligence</i> é também um departamento autónomo (31,9%) ou se apresenta integrada nos departamentos de Marketing ou <i>Marketing Research</i> (21,9%).
--

A maioria dos respondentes (50,0%) indicaram que apenas dedicam menos de 25% do seu tempo a preocupações de *Competitive Intelligence*, e apenas um número reduzido (14,3%) referiu dedicar mais de 50% do seu tempo nessas actividades.

Os recursos humanos envolvidos nas actividades de *Competitive Intelligence* são, em média, 4 colaboradores/empresa, em regime dedicado, e 13 colaboradores/empresa, em regime não dedicado. De referir ainda que:

- ao nível de colaboradores dedicados: 88,1% das empresas têm menos de 5 colaboradores e que o número máximo de colaboradores dedicados obtido foi de 67 colaboradores;
- ao nível de colaboradores não dedicados: 81,0% das empresas têm menos de 10 colaboradores e que o número máximo de colaboradores não dedicados obtido foi de 150 colaboradores.

Verifica-se uma divergência dos resultados obtidos entre o trabalho corrente e o estudo internacional de referência, quanto ao tempo dedicado pelos inquiridos às actividades de *Competitive Intelligence*. Apenas uma minoria (11,2%) referiram dedicar menos de 25% do seu tempo a preocupações de *CI*, e um número considerável (69,2%) referiu dedicar mais de 50% do seu tempo nessas actividades. Para tal facto, contribui, por certo, o facto do estudo da *CI Foundation* ter sido efectuado exclusivamente a profissionais da área ou membros dessa associação, consequentemente, com maior ligação ao tema em análise.

5.3.2. Actividades suportadas pela *Competitive Intelligence*

Tabela 5.5: Actividades suportadas pela área de CI

Actividades suportadas pela área de CI	N	Mín	Max	Média	D.Padrão
Estratégia corporativa ou de negócio	42	1	5	4,24	1,078
Decisões de entrada em novos mercados	42	1	5	4,29	1,132
Fusões e aquisições decorrentes de joint-ventures	42	1	5	3,26	1,547
Desenvolvimento de produto	42	1	5	4,10	1,008
Análise regulatória ou legal	42	1	5	3,02	1,179
Pesquisa ou desenvolvimento tecnológico	42	1	5	3,48	1,254
Desenvolvimento do negócio e vendas	42	1	5	4,19	,890
Outro	2	1	5	3,00	2,828

As principais actividades suportadas pela área de *Competitive Intelligence* são as “*Decisões de entrada em novos mercados*” (4,29), a “*Estratégia corporativa ou de negócio*” (4,24) e o “*Desenvolvimento do negócio e vendas*” (4,19),

conforme apresentado na tabela 5.4. Todos os restantes itens apresentam valores superiores ao ponto médio da escala (3,00).

As principais actividades suportadas pela área de *Competitive Intelligence*, evidenciadas no estudo da *CI Foundation*, estão em consonância com os resultados obtidos no trabalho corrente. Destacam-se a “*Estratégia corporativa ou de negócio*” e o “*Desenvolvimento do negócio ou vendas*” (com índices de resposta a “Frequentemente-4” superiores a 50%).

5.3.3. *Outputs* resultantes da *Competitive Intelligence*

Tabela 5.6: *Outputs* resultantes de CI

<i>Outputs</i> resultantes	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Perfis da concorrência	42	1	5	4,31	,897
Benchmarking competitivo	42	1	5	4,36	,850
Auditorias de mercado ou de indústria	42	1	5	3,45	1,041
Alertas atempados para acções de antecipação	42	1	5	3,69	1,179
Perfis de clientes e fornecedores	42	1	5	4,12	1,017
Avaliação tecnologia	42	1	5	3,43	1,107
Outro	0				

Os principais *outputs*, resultantes da actividade de *Competitive Intelligence*, são o “*Benchmarking competitivo*” (4,36), os “*Perfis da concorrência*” (4,31) e os “*Perfis de clientes ou de fornecedores*” (4,12), conforme evidenciado na tabela 5.5. Todos os restantes itens apresentam valores superiores ao ponto médio da escala (3,00).

No que toca a este ponto os resultados obtidos no trabalho corrente são, também, coincidentes aos do referido estudo internacional, onde os principais *outputs* referidos foram os “*Perfis da concorrência*” (85,7% com respostas “Às vezes-4 ou Frequentemente-5”). Todos os restantes itens apresentam valores superiores ao ponto médio da escala.

5.3.4. Fontes primárias e secundárias mais utilizadas pela CI

Tabela 5.7: Fontes primárias e secundárias mais utilizadas

Fontes primárias mais utilizadas	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Colaboradores internos	42	1	5	4,14	,952
Fornecedores	42	1	5	3,79	1,116
Clientes	42	1	5	4,17	1,057
Conferências, seminários e feiras	42	1	5	3,76	,932
Especialistas externos	42	1	5	3,93	,997
Outra	2	5	5	5,00	,000
Fontes secundárias mais utilizadas	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Publicações, <i>prints</i> , <i>online</i>	42	1	5	4,19	1,087
Websítes (de acesso gratuito)	42	1	5	4,17	1,057
Bases de dados comerciais (adquiridas)	42	1	5	3,79	1,071
Bases de dados internas	42	1	5	4,26	,885
Serviço de <i>clipping</i>	42	1	5	3,64	1,144
Outra	0				

As fontes primárias mais utilizadas são os “*Clientes*” (4,17), os “*Colaboradores internos*” (4,14) e os “*Especialistas externos*” (3,93). Todos os restantes itens apresentam valores superiores ao ponto médio da escala (3,00).

As fontes secundárias mais referidas são as “*Bases de dados internas*” (4,26), as “*Publicações, Prints e online*” (4,19) e os “*Websites de acesso gratuitos*” (4,17). Todos os restantes itens apresentam, também, valores superiores ao ponto médio da escala (3,00).

Verifica-se uma similitude de resultados entre o trabalho corrente e o estudo da *CI Foundation*, quanto às fontes primárias mais importantes, sendo as mais referidas, também os “*Colaboradores internos*” (61,1%), os “*Clientes*” (51,6%) e os “*Especialistas externos*” (48,1%).

As fontes secundárias mais importantes, referidas pelos inquiridos no estudo internacional, foram as “*Publicações, Prints e online*” (70,2%) e os “*Websites de acesso gratuitos*” (65,1%), em sintonia com o estudo corrente. As “*Bases de dados internas*” tiveram, no entanto, um peso relativamente mais baixo neste estudo internacional (36,7%) ao contrário do verificado no trabalho corrente.

5.3.5. Clientes internos servidos pela *Competitive Intelligence*

Tabela 5.8: Clientes internos servidos pela CI

Clientes internos servidos pela CI	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Conselho administração / CEO / sócios	42	1	5	4,76	,692
Directores (1ª linha)	42	1	5	4,69	,715
Gestão intermédia	42	1	5	3,88	1,017
Outros	2	4	5	4,50	,707

Os principais “consumidores” de *intelligence* são, maioritariamente, os “Administradores / CEO’s / Sócios-gerentes” (4,76) e os “Directores de primeira linha” (4,69), mas a “Gestão intermédia” apresenta também um valor relevante (3,86), denotando que a *Competitive Intelligence* serve, não apenas a gestão de topo, mas vários grupos dentro da organização.

Apesar desta questão não ser totalmente comparável com o estudo internacional, por ser mais detalhada em termos de funções, o estudo da *CI Foundation* reforça a ideia de que a *Competitive Intelligence* contribui para mais do que um grupo de clientes internos, revestindo-se de alguma diversificação em termos de públicos alvo.

5.3.6. Processos, técnicas e metodologias utilizadas pela CI

Tabela 5.9: Técnicas de análise e métodos de disseminação mais utilizados

Técnicas de análise mais utilizadas	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Análise de concorrentes	42	1	5	4,33	1,119
Análise SWOT	42	1	5	4,00	1,189
Análise de indústria	42	1	5	3,74	1,191
Segmentação de clientes	42	1	5	4,17	1,124
Rácios financeiros	42	1	5	3,95	1,188
<i>Customer value</i> (valor futuro do cliente)	42	1	5	3,57	1,252
Análise de cenários	42	1	5	3,83	1,228
Análise de problemas	42	1	5	3,81	1,153
Análise de grupos estratégicos	42	1	5	3,76	1,165
Taxa de crescimento sustentado	42	1	5	3,52	1,234
Ciclo de vida dos produtos	42	1	5	3,69	1,278
Perfis de gestão (quem são os executivos da concorrência e qual o seu perfil)	42	1	5	3,26	1,083
Outra	0				

Tabela 5.9 (Cont.): Técnicas de análise e métodos de disseminação mais utilizados

Métodos de disseminação mais utilizados	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
<i>Email</i>	42	1	5	4,36	1,032
<i>Prints</i> ou relatórios	42	1	5	3,90	1,008
Intranet da empresa	42	1	5	3,64	1,322
Entrega pessoal personalizada	42	1	5	3,50	,969
Apresentações ou briefings	42	1	5	3,95	,987
Base de dados central	42	1	5	3,29	1,154
<i>Newsletter</i>	42	1	5	3,12	1,152
Teleconferência / Videoconferência	42	1	5	3,19	1,254
Outra	0				

As principais técnicas de análise utilizadas, pelos analistas de *intelligence*, são a “*Análise da Concorrentes*” (4,33), a “*Segmentação de clientes*” (4,17) e a “*Análise SWOT*” (4,00), apresentando todos os restantes itens valores superiores ao ponto médio da escala (3,00).

Os métodos de disseminação mais apontados são, por sua vez, o “*Email*” (4,36), as “*Apresentações ou briefings*” (3,95) e os “*Prints ou relatórios*” (3,90), apresentando, também, os restantes itens valores superiores ao ponto médio da escala (3,00).

A maioria das empresas nacionais respondentes (88,1%) referem não utilizar nenhum método de avaliação da eficácia da *Competitive intelligence*.

Os inquiridos do estudo internacional referiram, em sintonia com o presente trabalho, que as principais técnicas de análise utilizadas pelos analistas de *intelligence* são a “*Análise da Concorrentes*” (83,2% de respostas “às vezes”-4 e “frequentemente”-5) e a “*Análise SWOT*” (82,6% de respostas “às vezes”-4 e “frequentemente”-5). A “*Segmentação de clientes*” apresentou um valor também considerável (64,1% de respostas “às vezes”-4 e “frequentemente”-5) mas menos relevante que no trabalho corrente. Quanto à metodologia de disseminação da *intelligence*, o estudo da *CI Foundation* refere o “*email*” (com 73,1% de respostas “frequentemente”-5) como metodologia preferencial, destacando-se largamente de todas as metodologias restantes.

Os inquiridos, do estudo internacional, referem, contrariamente ao trabalho em curso, a utilização de métodos de avaliação da eficácia da *Competitive Intelligence*, destacando a “Satisfação de clientes” (57,9%).

5.3.7. Consciência e importância da *Competitive Intelligence*

Tabela 5.10: Consciência e importância dada à *Competitive Intelligence*

Considera que na sua organização	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Os colaboradores têm consciência da existência da função de CI	42	1	5	3,00	1,059
Todos a consideram vital para a performance geral da organização	42	1	5	3,10	1,100

Existe ainda uma percepção mediana, da parte dos colaboradores das organizações nacionais, quanto à consciência da existência da função de *intelligence* (3,00), ainda que a considerem vital para a performance global da organização (3,10).

O estudo internacional referido indica, também, que a maioria dos colaboradores sabem da existência da *Competitive Intelligence* (elevada consciência), mas que poucos participam no processo.

5.3.8. Atitude e orientação para a acção

Tabela 5.11: Atitude e orientação para a acção

Considera que na sua organização	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Existe uma ligação entre os outputs da CI e o plano estratégico	42	2	5	3,62	,854
Existe uma clara orientação para a acção	42	2	5	3,88	,916

Os resultados obtidos, no trabalho corrente, denotam que se considera que existe uma efectiva ligação entre os *outputs* resultantes da *competitive intelligence* com o plano estratégico (3,62) e que existe uma clara orientação para a acção nas organizações que responderam ao questionário (3,88).

Esta questão não é comparável com o estudo internacional da *CI Foundation*, por não constar nas suas perguntas

5.3.9. Benefícios advindos das iniciativas de CI

Tabela 5.12: Benefícios advindos das iniciativas de *Competitive Intelligence*

Benefícios advindos das iniciativas de CI	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Melhorou os resultados	42	2	5	3,79	,898
Aumentou a competitividade	42	2	5	3,90	,821
Melhorou a capacidade de previsão e antecipação	42	2	5	3,93	,838
Reduziu o risco e a incerteza	42	1	5	3,69	1,070
Melhorou a qualidade da tomada de decisão	42	3	5	4,05	,697
Melhorou os <i>timings</i> da tomada de decisão	42	2	5	3,79	,842
Envolveu todos os colaboradores na discussão da estratégia	42	1	5	2,93	1,068
Enfocou a organização no que é realmente importante	42	2	5	3,52	,994
Orientou tudo e todos para a acção	42	2	5	3,43	,914
Reforçou as vantagens competitivas da organização	42	2	5	3,98	,780
Solidificou a ética empresarial	42	2	5	3,24	,906

Os inquiridos, do trabalho corrente, referiram que os principais benefícios advindos, das iniciativas de *competitive intelligence*, nas suas organizações foram a “*Melhoria da qualidade da tomada de decisão*” (4,05), o “*Reforço das vantagens competitivas da organização*” (3,98) e a “*Melhoria das capacidades de previsão e antecipação*” (3,93), apresentado os restantes itens valores superiores ao ponto médio da escala (3,00), excepto no que respeita à “*Envolvência de todos os colaboradores na discussão estratégica*” (2,93).

Esta questão também não é comparável com o estudo internacional, da *CI Foundation*, por não constar nas suas perguntas

5.3.10. Outras questões

Foram ainda, analisadas um conjunto de questões, não contempladas no *Survey “State of the Art: Competitive Intelligence”* (2005-2006), relacionadas com o processo de tomada de decisão, nomeadamente:

a) Importância dada à informação e processo de tomada de decisão

Muitas das empresas (26,2%) ainda se encontram num estágio onde a sua principal preocupação, relativa à informação, é a recolha e arquivamento, mesmo não sendo passível de análise imediata. A maioria (61,9%), no entanto, já confere valor, apenas, à informação tratada, pelo que coloca especial atenção à escolha da informação a tratar. Poucas empresas (11,9%) se encontram no estágio mais avançado (Frion, 2008) de se preocuparem apenas com necessidades e boas perguntas, não se mostrando preocupadas com a informação disponível.

Tabela 5.13: Processo de tomada de decisão

As decisões são tomadas com base em informação	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Estruturada	42	1	5	4,36	,958
Não estruturada	42	1	4	2,29	1,111

Os respondentes, consideram, também, tomar decisões com base em informação estruturada (4,36) e não com base em informação não estruturada (2,29).

b) Capacidade de resposta face à concorrência

Tabela 5.14: Capacidade de resposta face à concorrência

Capacidade de resposta face à concorrência, relativamente a	N	Mín	Máx	Média	D.Padrão
Produto	42	2	5	3,50	,944
Preço	42	1	5	3,55	1,017
Comunicação	42	1	5	3,05	1,147
Distribuição	42	1	5	3,21	1,200
Fusões e aquisições ocorridas	42	1	5	2,69	1,220
Parcerias estratégicas ocorridas	42	1	5	3,05	1,324
Entrada de um novo <i>player</i> no mercado	42	1	5	3,17	1,057
Novo posicionamento de concorrente	42	1	5	3,24	1,055
Factores relevantes para uma capacidade de resposta mais eficaz					
Processo de intelligence claro, enfocado e de aplicabilidade permanente	42	2	5	4,17	,824
Estrutura de intelligence bem definida e recursos disponíveis	42	2	5	3,79	1,001
Cultura organizacional de orientação para o mercado	42	2	5	4,45	,739
Consciência e comprometimento colectivo face à função de intelligence	42	2	5	3,93	,921
Atitude de orientação para a acção	42	2	5	4,36	,692
Aplicabilidade transversal de métodos e conceitos de CI	42	1	5	3,76	,906
Nível de benefício ou receio face a um evento - efeito " <i>gain or pain</i> "	42	2	5	3,60	,798
Intensidade concorrencial existente	42	2	5	3,76	,821
Turbulência de mercado	42	2	5	3,67	,928
Turbulência tecnológica	42	2	5	3,48	,917
Outro	1	3	3	3,00	

Os inquiridos consideraram que as capacidades de resposta das suas empresas são ligeiramente superiores às da concorrência, excepto no que se refere às respostas a "*Fusões e Aquisições ocorridas*" (2,69). Assim, verificaram-se valores superiores ao ponto médio da escala em todos os restantes itens: "*Preço*" (3,55), "*Produto*" (3,50), "*Distribuição*" (3,21), "*Novo posicionamento de concorrente*" (3,24) "*Entrada de um novo player no mercado*" (3,17), "*Comunicação*" (3,05) e "*Parcerias Estratégicas*" (3,05). Referem também que essa capacidade de resposta se verifica mais por

reação (59,5%) que por antecipação (40,5%).

Questionados sobre que factores consideram mais relevantes para uma capacidade de resposta mais eficaz sobressai a existência de uma “*cultura organizacional de orientação para o mercado*” (4,45), a existência de uma “*atitude de orientação para a acção*” (4,36) e de um “*processo de intelligence claro, focado e de aplicabilidade permanente*” (4,17).

5.4. Análise correlacional

Para testar as hipóteses referidas o objectivo final é a análise da regressão linear, com a construção de um modelo que inclua todos os factores explicativos relevantes.

A análise de correlações pode ajudar na identificação básica do modelo, avaliando, no caso dos coeficientes de correlação serem nulos, a impossibilidade de estimar a relação entre duas variáveis através de uma equação linear, sendo, consequentemente, inadequado o uso de uma regressão linear. A casualidade entre duas variáveis pode ser estatisticamente inferida quando a correlação entre ambas assume valores expressivos.

Considera-se que uma hipótese é suportada estatisticamente se o seu coeficiente de correlação for significativo e tiver o sinal esperado.

Tabela 5.15: Coeficientes de correlação de *Pearson* e *Alfas de Cronbach*

<i>Pearson Correlation</i>	Estrutura Consciência e Processo	Pressão de Mercado	Cultura e Atitude	Capacidade de Resposta
Estrutura Consciência e Processo	0,844			
Pressão de Mercado	,332*	0,809		
Cultura e Atitude	,412**	,232	0,735	
Capacidade de Resposta	,372**	,288	,226	0,878

Legenda:

* Correlação significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

** Correlação significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

Nota: Apresentam-se os *Alfas de Cronbach* na diagonal

Pela matriz de correlações, acima apresentada, é possível identificar uma correlação estatisticamente significativa entre a variável “*Estrutura, Consciência e Processo*” e a variável “*Capacidade de Resposta*”, o que está em conformidade com pesquisa bibliográfica efectuada.

Prescott e Miller (2002) referem a criticidade da integração das actividades de *intelligence* nas tarefas diárias e correntes de todos os colaboradores da empresa, promovendo a consciência colectiva e a promoção da própria função, tornando conhecidos os seus processos, metodologias e conceitos, tornando as equipas de *intelligence* mais disponíveis (para pedidos menos *ad-hoc*), estabelecendo prioridades, estimulando a envolvimento e o desenvolvimento de redes de inteligência.

Fuld (1995) e Lesca (1986) defendem que a gestão de topo assume um papel vital, não apenas, no estabelecimento deste clima de comprometimento colectivo com a função de *Competitive Intelligence*, mas também na definição da sua estrutura e alocação de recursos, devendo coloca-la bem ancorada na

estrutura da organização.

É importante que esta consciência colectiva permita interiorizar que as tecnologias, por si só, ou uma pessoa ou equipa isolada não são suficientes para implantar um verdadeiro sistema de *competitive intelligence* (Lesca, 1986; Meteyer 1999) que permita uma capacidade de resposta eficaz. É fundamental um espírito global de abertura ao meio envolvente, que contagie todos, e seja analisado e disseminado através de processos intensos e fluidos.

5.5. Regressão linear múltipla

A regressão linear complementa a análise de correlações, na medida em que, para além de determinar a existência de uma relação linear significativa, permite identificar as variáveis que mais contribuem para a relação. Até ao momento, apenas se analisou a simples relação entre variáveis, importando agora distinguir a variável dependente (que se pretende explicar) das variáveis independentes (explicativas).

A regressão linear múltipla é uma técnica estatística multivariada cujo objectivo pretende obter uma relação matemática entre a variável dependente e as restantes variáveis que compõem e descrevem o modelo (independentes). A sua principal aplicação, após encontrar a relação matemática, é produzir valores para a variável dependente quando se têm as variáveis independentes. Ou seja, poder ser usada na predição de resultados.

Nesta pesquisa pretende-se explicar quais os factores (variáveis) que estão na base de uma resposta célere a acções competitivas da concorrência. Como existem várias variáveis independentes a técnica adequada é a regressão linear múltipla, segundo a qual a variável dependente resulta de uma combinação linear dos parâmetros (variáveis explicativas), mais um erro. Seguidamente, apresenta-se o modelo resultante da aplicação desta técnica.

Tabela 5.16: Regressão linear múltipla – Modelo global

Variável dependente	Coefficiente Determinação R^2	R^2 ajustado	Nº variáveis independentes	Estatística F	Coefficiente estimado B	Sig. <i>P-value</i>
Capacidade de resposta	0,138	0,117	3	6,414		0,015
			Estrutura, Consciência e Processos		0,372	0,015

Nota: baseado num nível de confiança de 95%

Método: Stepwise

Como se pode verificar pelo *p-value* da estatística F, o modelo é globalmente significativo ao nível 0,05⁶, ou seja, o modelo estimado explica de forma significativa a variável dependente.

O coeficiente de determinação (R^2) mede a proporção da variável dependente que é explicada pela acção das variáveis independentes. No caso particular, e atendendo ao número de variáveis independentes, é mais correcta a utilização do R^2 ajustado, apesar de ambos apresentarem valores significativos (R^2 de 0,138 e R^2 ajustado de 0,117).

Verifica-se que o modelo explica em 11,7% (R^2 ajustado) a variação da variável dependente (capacidade de resposta) mas que apenas o primeiro factor

(Estrutura, Consciência e Processos) é estatisticamente significativo ($p=0,015$)⁷.

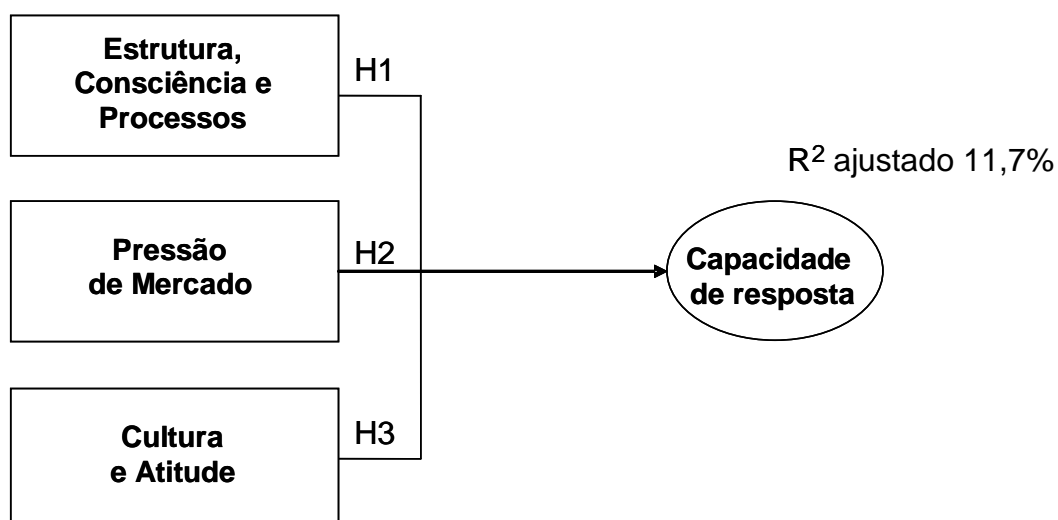
Dado que a significância das relações entre as variáveis foi testada, através de uma técnica estatística, com a presença de mais do que uma variável independente, podem-se traduzir as relações entre a variável dependente e as independentes em equações, conforme seguidamente se apresenta.

Tabela 5.17: Regressão linear múltipla – Equação

	<u>Constante</u>		<u>Parâmetro</u>	
Capacidade de Resposta	=	6,414	+	0,372
				Estrutura, consciência e processos

O modelo final não inclui a “pressão de mercado” e a “cultura e atitudes”, uma vez que estes apresentam valores elevados em termos de *p-value*, superiores a 10%.

Figura 5.1: Modelo de pesquisa



⁶ Intervalo de confiança de 95%

⁷ Os restantes dois factores não são estatisticamente significativos: Pressão de Mercado ($p=0,240$) e Cultura e Atitude ($p=0,591$)

Embora o modelo seja suportado teoricamente os resultados não permitem confirmar que os impactos das variáveis “Pressão de Mercado” e “Cultura e Atitude” sejam significativos, carecendo, por conseguinte, de estudos subsequentes que o validem, porventura, com amostras de maior dimensão.

As consequências sobre a aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas, na presente investigação, podem ser resumidas na seguinte tabela:

Tabela 5.18: Resultados do teste de hipóteses – comparação entre técnicas

Hipóteses	Análise de correlações	Regressão linear múltipla
H1: Existe uma relação positiva entre a definição formal e inequívoca de uma estrutura de <i>intelligence</i> , a existência de uma consciência colectiva para a sua importância estratégica e a aplicabilidade permanente de processos objectivos de orientação para a concorrência com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.	Confirmada	Confirmada
H2: Existe uma relação positiva entre uma pressão exógena de mercado com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.	Sem suporte empírico	Sem suporte empírico
H3: Existe uma relação positiva entre uma cultura organizacional orientada para a concorrência e uma atitude de orientação para acção com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.	Sem suporte empírico	Sem suporte empírico

Constata-se que a definição de uma estrutura, com visibilidade organizacional (Fuld, 1995; Lesca, 1986), que estimule a consciência colectiva (Meteyer, 1999; Lesca, 1986), permita reconhecer as necessidades de informação e estabelecer processos analíticos credíveis, sem falhas éticas, e de

disseminação oportuna dos resultados (Prescott e Miller, 2002) apresenta uma relação positiva com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Por último, a análise das hipóteses relacionadas com a pressão de mercado e com a cultura e atitudes, apesar de suportadas teoricamente pela pesquisa bibliográfica efectuada, não permitem confirmar que os seus impactos sejam significativos, carecendo, por conseguinte, de estudos subsequentes que o validem, porventura, com amostras de maior dimensão.

5.6. Conclusão

Neste capítulo, foram apresentados os resultados da pesquisa, assente num conjunto de hipóteses relativas ao impacto de um conjunto de variáveis independentes na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Tendo em conta a abordagem quantitativa utilizada, foi efectuada toda a análise estatística, de forma a aferir a validação das hipóteses referidas. Constatou-se, através dos resultados, a relação positiva entre a importância da definição formal e inequívoca de uma estrutura de *intelligence*, a existência de uma consciência colectiva para a sua importância estratégica e a aplicabilidade permanente de processos objectivos de orientação para a concorrência com a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões da pesquisa bem como a sua interligação com os anteriores capítulos.

CAPITULO 6 – CONCLUSÃO

6.1. Introdução

Neste capítulo são apresentadas as conclusões do estudo, relativamente ao problema de investigação e aos objectivos definidos, interligando-as com os capítulos anteriores. Apresentam-se também os contributos da investigação para a teoria e para a gestão, assim como as suas limitações e sugestões para possíveis investigações futuras sobre a temática analisada.

6.2. Objectivo 1: *Caracterização da Competitive Intelligence em Portugal*

A análise dos dados conduziu às seguintes conclusões, relativamente ao panorama e caracterização da Competitive Intelligence em Portugal:

<i>A competitive intelligence não é uma temática estranha às empresas nacionais</i>

A quase totalidade dos inquiridos, do estudo, mostrou-se familiarizada com os conceitos e temáticas apresentadas.

Apresenta-se estruturada organizacionalmente
--

Num departamento específico (de *Competitive*, *Business* ou *Marketing Intelligence*), ou insere as suas preocupações noutros departamentos, com destaque para o de Marketing/Pesquisa de Mercado.

As principais actividades suportadas são as decisões de entrada em novos mercados, a estratégia corporativa ou de negócio e o desenvolvimento do negócio e vendas.

Ambas as conclusões estão em sintonia com o estudo internacional usado como comparativo.

Com equipas diminutas e pouca afectação de tempo da parte da gestão de topo
--

Apresenta uma média de 4 colaboradores em regime dedicado e 13 em regime não dedicado.

A gestão de topo dedica menos de 25% do seu tempo a estas preocupações, situação que constitui uma substancial diferença, face ao estudo internacional comparativo.

Apresenta processos de recolha de informação que envolvem tanto fontes primárias como secundárias e utiliza um conjunto de técnicas de análise e de disseminação
--

Ao nível das fontes primárias destacam-se os clientes, colaboradores internos e redes de especialistas externos, enquanto que, ao nível das secundárias, realçam-se as bases de dados internas, as publicações impressas e as

informações online ou *websites* de acesso gratuitos.

As principais técnicas de análise utilizadas pelos analistas de *intelligence* são a análise de concorrentes, a segmentação de clientes e a análise SWOT.

Ao nível dos métodos de disseminação são utilizados maioritariamente o *email*, os *prints* ou relatórios e as apresentações ou *briefings*.

As conclusões estão também em sintonia com o estudo internacional usado como comparativo.

Sobressaem um conjunto de <i>outputs</i> mais relevantes
--

Os principais *outputs*, resultantes do ciclo de *intelligence*, são os perfis da concorrência, o benchmarking competitivo e os perfis de clientes ou fornecedores, conseqüentemente sem grandes diferenças dos resultados do referido estudo internacional.

Serve um conjunto diversificado de públicos internos
--

Com destaque para a gestão de topo (administração, CEO ou sócios-gerentes) e directores ou quadros de primeira linha como o apontado no estudo internacional.

Existe, ainda, uma baixa consciência nos colaboradores quanto à função

Existem ainda pouca percepção nos colaboradores das organizações nacionais quanto à consciência da existência da função de *intelligence*, ainda que a considerem vital para a performance global da organização.

Contrariamente, o estudo da SCIP, indica que a maioria das pessoas das suas organizações sabe da existência de *Competitive Intelligence* (elevada consciência), apesar de poucos participarem no processo.

Verifica-se uma ligação com a estratégia e uma atitude de orientação para a acção

Refere-se existir uma efectiva ligação entre os *outputs* resultantes da *competitive intelligence* com o plano estratégico e que existe uma orientação para a acção. Situação não avaliada no estudo internacional.

Apresenta um conjunto de benefícios associados à sua implementação organizacional, com claras ligações à melhoria da capacidade de resposta

Os respondentes referiram que os principais benefícios advindos, das iniciativas de *competitive intelligence*, nas suas organizações, foram a melhoria da qualidade da tomada de decisão, o reforço das vantagens competitivas da

organização e a melhoria das capacidades de previsão e antecipação. Situação não avaliada no estudo internacional.

Apesar de se verificarem práticas de *intelligence*, considera-se que a capacidade de resposta é por reacção, ainda que ligeiramente superior aos dos seus concorrentes

Referem que a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência se verifica maioritariamente por reacção, e não por antecipação, e consideraram que essa capacidade de resposta é ligeiramente superior às da concorrência, tanto nos itens operacionais (produto, preço, comunicação e distribuição) como estratégicos (posicionamento de concorrente, entrada de novo *player* no mercado e parcerias estratégicas). Exceptua-se apenas o item respeitante às fusões e aquisições ocorridas que se considera inferior à concorrência. Situação não avaliada no estudo internacional.

Processos de *intelligence* claros, enfocados e de aplicabilidade permanente, associados a uma cultura de orientação para o mercado e uma atitude de acção são considerados relevantes para a melhoria da capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência

Questionados sobre que factores consideram mais relevantes para uma capacidade de resposta mais eficaz sobre as acções competitivas da concorrência sobressai a existência de uma cultura de orientação para o

mercado, a existência de uma atitude de orientação para a acção e a existência de um processo de intelligence claro, enfocado e de aplicabilidade permanente. Situação não avaliada no estudo internacional.

Não se utiliza ainda nenhum método de avaliação da sua eficácia

Contrariamente às práticas internacionais, o que não deixa de ser uma fraqueza, visto tratar-se de um processo de reconhecimento, com a inerente necessidade de auditorias periódicas (Prescott e Miller, 2002).

6.3. Objectivo 2: Contributo dos factores para a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência

Os resultados relativos às questões de pesquisa, levantadas no primeiro capítulo, são seguidamente apresentados, subdivididos pelos três grupos de factores resultantes da análise quantitativa, suportados teoricamente pela revisão de literatura efectuada.

6.3.1. Impacto da estrutura, consciência e processos

A *competitive intelligence* tem beneficiado dos avanços da infra-estrutura da tecnologia de informação e da maior consciencialização do valor e necessidades de informação integrantes da organização, e da estruturação do seu papel organizacional, clarificando processos e metodologias, de forma a não ser um mero processo *ad-hoc* de recolha de informação (Prescott e Miller, 2002).

Os programas de *intelligence* enquadram preocupações envolvendo decisões estratégicas e táticas, tópicos de alertas antecipados e utilização de redes de actores-chave e processos de aprendizagem (Prescott e Miller, 2002). A construção dessas redes de inteligência humana são fundamentais (Sawka, 1996; Metayer, 1999), permitindo a construção de cenários para refinar as decisões (Fuld, 2004) e fomentar uma disseminação eficaz dos resultados, assegurando que as pessoas certas recebem a *intelligence* certa, na altura certa (Sawka, 1996; Huber, 1982).

É fundamental, criar uma estrutura de *intelligence* bem alicerçada e com visibilidade na organização (Fuld, 1995), que esta esteja suportada por processos analíticos e planos de gestão da sua própria evolução, contemplando sistemas de avaliação da sua eficácia, periódicos e que permitam a sua credibilização e confiança (Prescott e Miller, 2002).

Para tal ocorrer, é necessária uma consciencialização colectiva (colaboradores e gestão de topo) para a sua importância e seus benefícios, assim como a noção de que as tecnologias e equipas, *per si*, não serem suficientes para implantar um sistema de *intelligence* que permitam uma maior capacidade de resposta e antecipação (Lesca, 1986; Meteyer 1999).

A gestão de uma organização passa necessariamente pela tomada de decisões, sendo que, gerir é, na sua essência, tomar decisões (Mintzberg, 1988). Por outro lado, cada vez mais, uma decisão equivocada pode significar

a saída de uma empresa do mercado (Lana, 2005).

A *competitive intelligence* é uma potente ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão, calculando riscos e definindo orientações (Gilad, 2000), para a qual contribui a estrutura, consciência e processos, conforme validado no presente modelo de investigação.

6.3.2. Impacto da pressão de mercado

Alguma bibliografia de marketing e de *competitive intelligence*, refere a influência de factores ambientais, exógenos à organização, na performance organizacional (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slatter, 1990; Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), incluindo-as nos seus modelos de pesquisa.

A pressão de mercado é definida, por Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), como a procura, colocada à organização, por um conjunto de intervenientes externos (concorrentes, clientes e accionistas).

Daft e Weik (1984) indicaram que, em mercados com menor pressão, as organizações conseguem sobreviver mesmo que não estejam orientadas para os clientes, concorrentes ou quaisquer outros intervenientes. Contudo, à medida que a pressão de mercado aumenta, elas devem canalizar a sua orientação para as necessidades do mercado como forma a garantir a sobrevivência. Similarmente, Kohli e Jaworski (1990) argumentam que a importância em monitorar/responder às alterações do mercado depende da própria natureza do mercado. Ou seja, é mais importante estar ciente e

sensível a tais questões quando enquadrado num mercado altamente competitivo.

É, conseqüentemente, expectável que esta ameaça, resultante duma elevada pressão de mercado pressione a gestão de topo das organizações a alocar maiores recursos ao monitoramento e compreensão dos movimentos da concorrência. Os próprios clientes podem também contribuir para essa pressão de mercado, fazendo ver às organizações que os seus concorrentes estão a satisfazer melhor as suas necessidades (Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).

Jaworski, Macinnis e Kohli (2002), tomaram por base os trabalhos de Wilensky (1967) que demonstrou a ligação existente entre a pressão de mercado e a quantidade de recursos (financeiros e humanos) alocados no processo de recolha da *intelligence*, para demonstrar que quanto maior a pressão de mercado mais formal e estável se apresenta a estrutura de *intelligence*, consequência dos maiores recursos alocados à função.

Apesar de não suportada empiricamente pelo presente modelo de investigação, comprova-se, desta forma, o suporte teórico desta assunção inicial do modelo.

6.3.3. Impacto da cultura e atitudes

Apesar de também não suportada empiricamente pelo modelo de investigação, a bibliografia aponta para o papel vital, assumido pela gestão de topo, no

estabelecimento de uma cultura de comprometimento colectivo, (Lesca, 1986; Sawka, 2003) que lhe dê suporte (Fuld, 1995), que lhe exija uma forte ênfase analítica (Metayer, 1999; Gilad, 2000) e a uma clara orientação para a acção, verificando-se, na prática, uma interligação entre os seus *outputs* e o plano estratégico da organização (Fahey, 2007).

Tal facto pode ser, em parte, explicado, pelo baixo tempo alocado, da parte da gestão de topo nacional a estas preocupações (menos de 25% do seu tempo), contrariando a realidade internacional espelhada no estudo da SCIP.

Mais importante do que possuir informação é saber o que fazer com ela (Metayer, 1999), sendo importante mudar o paradigma e começar por definir as necessidades de informação organizacional sem a preocupação da existência ou não das informações para essa necessidade (Frion, 2008).

6.4. Contribuições para a teoria

A estratégia de marketing começa com *customer* e *competitive intelligence*. Contudo, contrastando com a *customer intelligence* continua a existir pouca pesquisa de como é gerada a *competitive intelligence* nas organizações (Jaworski, Macinnis e Kohli, 2002).

Autores contemporâneos salientam a importância da *competitive intelligence* na tomada de decisões estratégicas (Dickson, 1992; Kotler, 1994) e na construção

de organizações orientadas para o mercado (Day, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990).

Este estudo confirma a teoria, reforçando o contributo da estrutura, consciência e processos de *intelligence* para uma maior capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência. Por outro lado, os resultados obtidos, contrariam a literatura, quanto à influência da pressão de mercado e da cultura e atitudes na mesma.

6.5. Contribuições para a gestão

A pesquisa efectuada levanta algumas questões relevantes para a gestão. Em primeiro lugar, contribui para uma melhor caracterização da *competitive intelligence* em Portugal, realidade ainda pouco estudada e com escassa literatura publicada, retractando-a e comparando-a com a realidade internacional⁸. Ainda que carecendo de uma amostra de maior dimensão, para dados mais representativos, a presente pesquisa, baseou-se numa amostra diversificada, que permite obter orientações de que a função de *intelligence* não é estranha às organizações nacionais, apresenta-se estruturada e não apresenta um *gap* tão vincado, face às práticas e realidades internacionais, como à partida seria suposto pelo investigador. As principais diferenças verificadas prendem-se com a escassez de tempo despendida pela gestão de topo e a falta de sistemas de avaliação da sua eficácia.

Em segundo lugar, os resultados obtidos indicam que as organizações nacionais, apesar de despertadas para o tema da *competitive intelligence*, atribuem pouca relevância aos factores “pressão de mercado” e “cultura e atitudes”. Factores apontados, a nível teórico, com influência na performance organizacional e, supostamente, na capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

6.6. Limitações

Apesar dos resultados da presente investigação se terem baseado numa amostra diversificada, em termos de empresas, não deixa de apresentar uma dimensão reduzida. Este aspecto deve-se essencialmente à dificuldade de acesso ao público-alvo e ao melindre de algumas das matérias abordadas.

Por outro lado, também não se conseguiu obter, conforme se desejava, um número significativo de várias respostas da mesma empresa, com o objectivo de cruzar informações, por empresa, e evitar obter apenas opiniões individuais.

Apesar da noção das vantagens significativas da utilização de questionários online, quando correctamente utilizados, face aos formatos tradicionais (Evans, J., Mathur, A., 2005) e da consequente necessidade de minimizar as suas desvantagens inerentes, verificaram-se algumas limitações do uso desta metodologia, nomeadamente: [1] a tendência para a percepção do *email* como não solicitado – “*spam*”; [2] a abordagem impessoal e [3] as dúvidas de

⁸ Através do estudo levado a cabo por uma importante associação de profissionais da área (SCIP)

privacidade ou segurança na utilização das informações, levando a uma possível acentuação da, já expectável, baixa taxa de respostas.

Apesar de se terem utilizado instruções claras e precisas, um formato de questionário “amigo do utilizador” e um conjunto de técnicas tendentes a estimular a participação veio-se a confirmar uma baixa taxa de respostas.

Desta forma, uma amostra de maior dimensão ou a utilização complementar de estudos qualitativos e presenciais, poderiam conferir outra representatividade às conclusões do estudo, e até outros resultados ao nível das hipóteses não validadas, mas com suporte teórico ao nível da pesquisa bibliográfica.

6.7. Recomendações para futuras pesquisas

São manifestamente reduzidos os trabalhos de investigação nesta temática em Portugal, e até a nível internacional, quando comparados com outras funções de apoio ao processo de tomada de decisão e à gestão estratégica, como por exemplo, a gestão de conhecimento (Calof, 2008). Suscitam-se assim novas análises que permitam uma comparação com o presente estudo. Seria interessante e vantajosa, por exemplo, uma abordagem qualitativa, que permitisse a elaboração de entrevistas em profundidade e em grupo, para aprofundar a temática.

Numa perspectiva mais abrangente, seria também desejável, a elaboração de um estudo com uma amostra mais alargada, bem como possíveis análises a sectores económicos particulares.

6.8. Conclusões

Este capítulo apresentou os resultados obtidos e a sua articulação com outras pesquisas efectuadas. Com este capítulo fica concluída a investigação sobre a importância de *competitive intelligence* no processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAIC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, (2008), [Online]. <http://www.abraic.org.br>

AGUILAR, F., (1967), *"Scanning the Business Environment"*, New York, MacMillian

ANDERSON, C., PAINE, F., (1975), *"Managerial Perceptions and Strategic Behavior"*, Academy of Management Journal, 18, pp. 811-823

ANSOFF, I., (1965), *"Estratégia Empresarial"*, McGraw-Hill, São Paulo, 1977, (Trad. Ed. 1965)

BADR, A., (2003), *"The Role of Competitive Intelligence in Formulating Marketing Strategy"* PhD Thesis, Leicester Business School, De Montfort University, Leicester

BARNARD, C. I., (1938), *"Functions of the Executive"*, Cambridge, Harvard University Press

BRUNSSON, N., (1999), *"The Organizations of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations"*, Chichester, John Wiley & Sons

BUTLER, R. J.; DAVIS, L.; PIKE, R.; SHARP, J., (1993), *"Strategic Investment Decisions: Theory & Process"*, London, Routledge

CALOF, J., (2008), *"What Is The Domain of Intelligence? – The First Phase of a study"*, 2nd European Competitive Intelligence Symposium: Comparative Practices Approach (Trends and Evolutions), Lisbon

CALOF, J., BREAKSPEARE, A., (1999), *"Competitive Intelligence Practices of Canadian Technology Firms"*, National Research Council, Canadian Institute of Scientific and Technical Information, Ottawa

CARUANA, A., PITT, L. F., BERTHON, P. (1999), *"Excellence-Market Orientation Link: Some Consequences of Service Firms"*, Journal of Business Research, 44, pp.5-15

CHANDLER, A., (1962), *"Strategy and Structure"*, MIT Press, Cambridge, MA

COMBS, R., MOORHEAD, J., (1993), *"The Competitive Intelligence Handbook"*, Chicago: Scarecrow Press

COTTRILL, K., (1998), *"Turning CI into Business Knowledge"*, The Journal of Business Strategy, 19, 4, pp. 27

COWAN, D., (1994), "*Good Information-General Canot do Without It Why CEO*", Marketing Intelligence & Planning, 12, 11, pp. 16

CRAY, D., MALLORY, G. R., BUTLER, R. J., HICKSON, D. J., WILSON, D. C., (1991), "*Explaining Decision Processes*", Journal of Management Studies, vol.28, no.3, pp. 227-251

CYERT & MARCH, J. G., (1963), "*The Behavioural Theory of the Firm*", Englewood Cliffs, N. J., Practice-Hall

DAFT, R. L., WEIK K. E., (1984), "*Toward and Model of Organizations as Interpretive Systems*", Academy of Management Review, vol.9, pp. 284-95

DAMÁSIO, A. R., (1995), "*O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano*", Fórum da ciência, Mem Martins, Publicações Europa-América

DAVISON, L., (2001), "*Measuring Competitive Intelligence Effectiveness: Insights from the Advertising Industry*", Competitive Intelligence Review, vol.12 (4), pp. 25-38

DAY, G., (1990), "*Market-Driven Strategy*", New York: The Free Press

DESCHAMPS, J. P., NAYAK, P. R., (1995), "*Fomenting a Customer Obsession*", National Productivity Review (1986-1998), Autumn, 14, 4, pp. 89

DESOUZA, H., (2001), "*Intelligence Agents for Competitive Intelligence: Survey of Applications*", Competitive Intelligence Review, vol. 12(4), pp. 57-63

DICKSON, P., (1992), "*Toward a General Theory of Competitive Rationality*", Journal of Marketing, vol.56, January, pp. 69-83

DRUKER, P., (1985), "*Inovartion and Entrepreneurship*", New York: HarperBusiness

DRUKER, P., (1958), "*Marketing and economic development*", Journal of Marketing, vol.22, pp. 252-9

DRUKER, P., (1954), "*The Practice of Management*", New York: Harper & Row

ETTORRE, B., (1995), "*Managing Competitive Intelligence*", Management Review, vol.84, no.10, pp. 15-19

EVANS, J., MATHUR, A. (2005), "*The Value of Online Surveys*", Internet Research; vol.15; no.2; pp.195

FAHEY, L., (2007), "*Connecting Strategy and Competitive Intelligence: Refocusing Intelligence to Produce Critical Strategy Inputs*", Strategy & Leadership, vol.35, no.1, pp. 4-12

FAHEY, L., HERRING, J., (2007), "*Intelligence Teams*", Strategy & Leadership, vol.35, no.1, pp. 13-20

FRION, P., (2008), "*Les Petites Entreprises Bénéficieraient-Elles d'une Performance Relative Face à la Sur-Information?*", 2nd European Competitive Intelligence Symposium: Comparative Practices Approach (Trends and Evolutions), Lisbon

FULD, L., (2006), "*Staying a Step Ahead of the Rest*", Chief Executive, 218, pp. 32-35

FULD, L., (2004), "*Fuld Intelligence Dictionary*", Fuld & Company [Online]. <http://www.fuld.com>

FULD, L., (2004), "*How to Anticipate Wrenching Change*", Chief executive, 201, pp. 20

FULD, L., (2004), "*Early Warnings*", Pharmaceutical Executive, 24, 5, pp. 82-86

FULD, L., (2003), "*A CEO's Favourite Numbers*", Competitive Intelligence Magazine, vol.6, no.2, pp. 55-56

FULD, L., (2003), "*The Fabric of Focus*", Competitive Intelligence Magazine, vol.6, no.1, pp. 36-37

FULD, L., (2002), "*Intelligence Two Centuries Later*", Competitive Intelligence Magazine, vol.5, no.6, pp. 40-41

FULD, L., (2001), "*Four-To-One and Other Lessons*", Competitive Intelligence Quarterly

FULD, L., (1995), "*The New Competitor Intelligence*", New York, Wiley, pp. 417-436

FULD, L., BILUS, F., (1997), "*Why Bad Intelligence Happens to Good People*", Marketing News, 31, 15, pp. 6

GARTNER GROUP, (2000) [Online]. <http://www.gartner.com>

GILAD, B., (2000), "*An Ad Hoc, Entrepreneurial CI Model*", Competitive Intelligence Magazine, 3(4), pp. 33-39

GILAD, B., (2000), "*The Role of Organized Competitive Intelligence in Corporate Strategy*", The Columbia Journal of World Business, New York, vol.24, no.4, Winter 1989.69

HALL, C., (2001), "*The Intelligence Puzzle*", *Competitive Intelligence Review*, vol.12 (4), pp. 3-14

HANKINSON, P., HANKINSON, G. (1998), "*The Role of Organisational Culture in Successful Global Brand Management: A Case Study of The Pierre Smirnoff Company*", *Journal of Brand Management*, 6, 1, pp. 29-43

HANNULA, M., PIRTTIMÄKI, V., (2003), "*BI Empirical Study on the Top 50 Finnish Companies*", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 2, 2, pp. 593

HARRIS, L.C. (2000), "*The Organizational Barriers to Developing Market Orientation*", *European Journal of Marketing*, vol.34, no.5/6, pp. 598-624

HARRIS, L. C., (1998), "*The Obstacles to Developing Market Orientation: a Study of Small Hotels*", *Proceedings of the Academy of Marketing Conference*, Sheffield Hallam University, Sheffield, July 8-10, pp. 612-3

HARRIS, L. C., (1998), "*Cultural Domination: the Key to a Market Oriented Culture*", *European Journal of Marketing*, vol.32, no.3/4, pp. 354-73

HARRISON, E. F. (1995), "*A Process Perspective on Strategic Decision Making*", *Management decision*, London, vol.34, iss1, pp-46

HERRING, T., (2004), "*Think First Spend Better*", *Pharmaceutical Executive Supplement*, pp. 16

HUBER, G. P., (1982), "*Organizational Information Systems: Determinantes of their Performance and Behavior*", *Management Science*, vol.28, no.2, pp. 138-155

HULNICK, A, (2002), "*Risky Business*", *Harvard International Review*, 24, 3, pp. 68

JACCOBIAK, F., (1996), "*Pratique de la Veille Technologique*", Paris, Éditions d'Organisation

JAIN, S. (1984), "*Environmental Scanning in U.S. Corporations*", *Long Range Planning*, vol.17, April, pp. 117-28

JANIS, I., MANN, L. (1977), "*Decision-Making*", New York, Free Press

JAWORSKI, B., MACCINIS, D., KOHLI, A., (2002), "*Generating Competitive Intelligence in Organizations*", *Journal of Market – Focused Management*, 5, 4, pp. 279

JAWORSKI, B., KOHLI, A., SAHAY, A. (2000), "*Market-Driven versus Driving Markets*", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1): pp. 45-54

JAWORSKI, B., KOHLI, A. (1993), "*Market Orientation; Antecedents and Consequences*", Journal of Marketing, vol. 57, July, pp. 53-70

JOHNSON, A., (2005), "*Decisions, Decisions... Competitive Intelligence for Predictive Decision Support and Market Risk Management*", KM World, 14, 10, pp. 8-11

KAHANER, L. (1996), "*Competitive Intelligence*", New York: Simon & Schuster

KANNAN, P., (2002), "*Web Based Analysis for CI*", JMR, Journal of Marketing Research, 39, 2, pp. 274

KEEGAN, W. J., (1974), "*Multinational Scanning: a Study of Information Sources Utilized by Headquarter Executives in Multinational Companies*", Administrative Science Quarterly, vol.19, pp. 411-21

KOHLI, A., JAWORSKI, B., (1990), "*Market Orientation: The Construct, Research, Propositions and Managerial Implications*", Journal of Marketing, 54, pp. 1-18

KOOPMAN, L., BROEKHUYSEN, J. W., MEIJN, O. M., (1984), "*Complex Decision Making at the Organizational Level*", In: Handbook of Work and Organizational Psychology, John Wiles & Sons, Ltd.

KOTLER, P. (1994), "*Marketing Management*", Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall

KURTZ, J., SCHULER, D., (2003), "*CI at Procter&Gamble: a Case Study*", Journal of Legal Studies Education, 21, 1, pp. 109

LACKMAN, C., SABAN, K., KANASA, J. M., (2000), "*The Contribution of Market Intelligence to Tactical and Strategic Business Decisions*", Marketing Intelligence & Planning, vol.18, no.1, pp. 6-9

LANA, R. A., ET AL (2005), "*Inteligência Competitiva: Factor Chave para o Sucesso das Organizações no Novo Milénio*", Revista de negócios, Blumenau, vol.10, no.1, pp.33-46

LAWRENCE P., LORSCH, J., (1959), "*Organization and Environment*", Homewood, Irwin

LESCA, H., (1986), "*Système D'Information Pour le Management Stratégique de L'Entreprise*", Paris: McGraw-Hill

LINDBLOOM, (1959), "*The Science of Muddling Through*", Public Administration Review, vol. 19, 2, pp. 79-88

LITTLE, M., FAHEY, L., (2006), "*The Model for Integrating Strategy and Intelligence the Executive Intelligence Officer*", *Strategy & Leadership*, 34, 6, pp. 4-10

LÖNNQVIST, A., PIRTTIMÄKI, V., (2006), "*The Measurement of Business Intelligence*", *Information Systems Management*, 23, 1, pp. 32-40

MALHOTRA, N., BIRKS, D. (2003), "*Marketing Research*", 2nd European Edition, Pearson Education Ltd

MARCH, J. G., (1988), "*Decisions and Organizations*", Oxford, Blackwell

MARCH, J. G., (1994), "*A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*", New York, Free Press

MARCH, J. G., SIMON, H. A., (1958), "*Organization*", New York, Wiley

MARTINET, B.; MARTI, Y., (1995), "*L'intelligence Économique: les Yeux et les Oreilles de L'Entreprise*", Paris: Les Éditions de l'Organisation

MARTINET, A., (1984), "*Management Stratégique: Organization et Politique*", McGraw-Hill

MATSUNO, K., MENTZER, J. T., (2000), "*The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship*", *Journal of Marketing*, 64, 4, pp. 1-16

MCGONAGLE, J., VELLA, C., (2004), "*Competitive Intelligence in Action*", *The Information Management Journal*, 38, 2, pp. 64-68

METAYER, E., (1999), "*Demystifying Competitive Intelligence*", *Ivey Business Journal*, 64, 2, pp. 70-74

MILLER, S., (2001), "*Competitive Intelligence - an Overview*", *Competitive Intelligence Magazine*, pp. 1-14

MILLER, W., (1995), "*A Broader Mission for RD*", *Research Technology Management*, 38, 6, pp. 24

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., (1998), "*Strategy Safari*", The Free Press, New York

MINTZBERG, H., (1988), "*Strategy-Making in Three Models*" in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, QUINN, J. B., MINTZBERG, H., JAMES R. M., Practice-Hall Inc.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THEORET, A., (1976), "*The Structure of Unstructured Decision Processes*", Administrative Science Quarterly, vol.21, no.2, pp. 246-275

MOCKUS, D., (2003), "*Do You Really Know What the Competition is Doing*", The Journal of Business Strategy, 24, 1, pp. 8

MONTGOMERY, D., MOORE, M., URBANY, J., (2005), "*Reasoning about Competitive Reactions Evidence from Executives*", Marketing Science, 24, 1, pp. 138

MURTEIRA, B., (1990), "*Probabilidades e Estatística*", Lisboa, McGraw-Hill, vol.2, pp. 349

NARVER, J., SLATER, S. (1990), "*The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*", Journal of Marketing, vol.54, October, pp. 20-35

NICOLAS, R., (2004), "*Knowledge Management Impacts on Decision Making Process*", Journal of Knowledge Management, 2004, 8, 1, pp. 20-31

NOLAN, J., (1999), "*It's the 3rd Millennium Do You Know Where Your Competitor Is*", The Journal of Business Strategy, 20, 6, pp.11

NOLAN, D., (1998), "*CI From Customer Feedback*", Quality Congress, ASQ's Annual Quality Congress Proceedings, pp. 382

NORLING, P., HERRING, J., ROSENKRANS, W., STELLPFLUNG, M., KAUFMAN, S., (2000), "*Putting Competitive Technology Intelligence to Work*", Research Technology Management, 43, 5, pp. 23

O'GUIN, M., OGILVIE, T., (2001), "*The Science, Not Art, of Business Intelligence*", Competitive Intelligence Review, vol.12 (4), pp. 15-24

PENSLAR, R. L., (1995), "*Research Ethics: Cases and Materials*", ed. Indiana University Press, Bloomington

PORTER, M., (1985), "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*", The Free Press, New York

PORTER M., (1980), "*Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência*", Ed. Campus Ltda., trad. 1986.

POWELL, T., ALLGAIER, C. (1998), "*Enhancing Sales and Marketing Effectiveness Through Competitive Intelligence*", Competitive Intelligence Review, vol. 9 (4), pp. 29-41

PRESCOTT, J., MILLER, S. (2002), *"Inteligência Competitiva na Prática: Técnicas e Práticas Bem Sucedidas para Conquistar Mercados"*, Rio de Janeiro: Campus

PRESCOTT, J., MILLER, S. (2001), *"Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches"*, John Wiley & Sons, 2001

PRESCOTT, J., (1995), *"The Evolution of Competitive Intelligence"*, International Review of Strategic Management, vol.6, pp. 71-90

PRIPORAS, C., GATSORIS, L., ZACHARIS, V., (2005), *"CI Activity Evidence from Greece"*, Marketing Intelligence & Planning, 23, 6/7, pp. 659

RAAIJ, E., (2005), *"The Strategic Value of Customer Profitability Analysis"*, Marketing Intelligence & Planning, 23, 4/5, pp. 372

ROCCO, T., BLISS, L., GALLAGHER, S., PÉREZ-PRADO, A., (2003), *"Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems"*, Information Technology Learning and Performance Journal, vol.21, no.1, pp.19-29

ROUACH, D., SANTI, P. (2001), *"Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes"*, European Management Journal, vol.19, no.5, pp. 552-559

SAMMON, W. L., KURLAND, M. A., SPITALNIC, R., (1984), *"Business Competitive Intelligence: Method for Collecting, Organising and Using Information"*, Wiley, New York

SAWKA, K., (2003), *"Are We Valuable?"*, Competitive Intelligence Magazine, vol.3, no.2

SAWKA, K., (1996), *"Demystifying Business Intelligence"*, Management Review, 85, 10, pp. 47-51

SIMON H. A., (1987), *"Making Management Decisions: The of Intuition and Emotion"*, Academy of Management Executive, vol.1, pp. 57-64

SIMON, H. A., (1983), *"A Razão nas Coisas Sociais"*, Col. Trajectos Lisboa, Gradiva.

SIMON, H. A., (1965), *"Decision Making and Administrative Organization"*, Administrative Behaviour, New York, Free Press

SIMON, H. A., (1947), *"Administrative Behaviour"*, New York, Free Press

SIMON, N. J., (1998), *"Determinating Measures of Success"*, Competitive Intelligence Magazine, vol.1, no.2, pp. 45-48

SLATER, S., NARVER, J., (2000), "*Intelligence Generation and Superior Customer Value*", Academy of Marketing Science Journal, 28, 1, pp. 120

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, (SCIP), "*Code of Ethics for CI Professionals*", [Online]. <http://www.scip.org>

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS, (SCIP), "*State of the Art: Competitive Intelligence - A Competitive Intelligence Foundation Report 2005-2006*", [Online]. <http://www.scip.org>

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP), (2003-2004), "*Competitive Intelligence Guide on Analyst Job Descriptions*", SCIP Publications, 2004. [Summary online]. <http://www.scip.org/ci/salexec.asp>

TABORDA, J. P., FERREIRA, M. D., (2002), "*Competitive Intelligence*", Cascais, Pergaminho

TRIM, P., (2004), "*The Strategic Corporate Intelligence and Transformational Marketing Model*", Marketing Intelligence & Planning, 22, 2/3, pp. 240

TYSON, K., (1998), "*Perpectual Strategy a 21 Century Essential*", Strategy & Lidership, 26, 1, pp. 14

VIBERT, C. (2004), "*Competitive Intelligence, a Framework for Web-Based Analysis and Decision Making*", Thomson South-Western

WALKER, B., KAPELLANIS, D., HUTT, M., (2005), "*Competitive Cognition*", MIT Sloan Management Review, 46, 4, pp.10-12

WARD, C. (2001), "*It's Just 'Comma' Sense (part II)*", Competitive Intelligence Magazine, vol.4, no.3, pp.37-38

WILENSKY, L., (1967), "*Organizational Intelligence*", New York, Basic Books

WILKINS, R., (2007), "*CI The New Supply Chain Management Edge*", Supply Chain Management Review, pp. 18-27

WRIGHT, S., CALOF, J., (2006), "*The Quest for Competitive Business Marketing Intelligence*", European Journal of Marketing, vol. 40, no.5/6, pp. 453-465

WRIGHT, S., PICKTON, D., CALLOW, J., (2002), "*CI in UK Firms a Typology*", Marketing Intelligence & Planning, 20, 6, pp. 349

ZORNADA, M., (2006), "*Stroke of Genius*", The British Journal of Administrative Management, pp. 28

ANEXOS

Anexo 1 – Primeira carta de anexo ao questionário

Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Rua Miguel Lupi, nº 20
1249 - 078 Lisboa (Portugal)
Tel. (351) 21 392 28 12
Fax (351) 21 392 28 08
gestao@iseg.utl.pt

Lisboa, «**DATA**»

Exmo. Sr. «**NOME**»

«**FUNÇÃO**»

No âmbito do Mestrado em Marketing realizado no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, estou a elaborar uma tese sobre "a importância da Competitive Intelligence no processo de tomada de decisão", com a orientação do Prof. Doutor José Veríssimo.

O objectivo deste trabalho é aferir a aplicabilidade dos conceitos de Competitive Intelligence nas organizações Portuguesas, verificando que factores favorecem a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência.

Dado que a «**EMPRESA**» faz parte da lista das 1.000 maiores empresas nacionais, inserida num ambiente concorrencial elevado, gostaríamos de contar com a participação da empresa (através da sua administração e/ou directores), respondendo ao questionário online facultado em <http://student.iseg.utl.pt/ci-survey>, até ao próximo dia «**DATA LIMITE**». Terá uma duração máxima de 6 minutos.

Será assegurada a confidencialidade da informação recebida, bem como o fornecimento de um relatório sumário com as conclusões do estudo.

Nesta expectativa, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente

Dr. João Alves Jorge
Mestrando em Marketing
Tel: 914 172 441
Email: joaojorge@clix.pt

Nota: O questionário deve ser respondido pela Administração e/ou Directores da empresa, podendo ser enviado mais do que um questionário

Anexo 2 – Segunda carta de anexo ao questionário

Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Rua Miguel Lupi, nº 20
1249 - 078 Lisboa (Portugal)
Tel. (351) 21 392 28 12
Fax (351) 21 392 28 08
gestao@iseg.utl.pt

Lisboa, «**DATA**»

Exmo. Sr. «**NOME**»

«**FUNÇÃO**»

No seguimento do email anteriormente enviado sobre a tese de mestrado intitulada “a importância da Competitive Intelligence no processo de tomada de decisão” gostaríamos de voltar a solicitar a vossa preciosa participação, através da resposta ao questionário on-line, disponibilizado em <http://student.iseg.utl.pt/ci-survey> até ao próximo dia «**DATA LIMITE**».

Relembramos que tem uma duração máxima de 6 minutos e é dirigido à Administração e/ou Directores da empresa. É garantida a confidencialidade das informações disponibilizadas.

A «**EMPRESA**» fará assim parte dum importante estudo nacional sobre Competitive Intelligence, podendo beneficiar gratuitamente dum relatório sumário das conclusões, por certo do vosso interesse.

Nesta expectativa, subscrevemo-nos com os nossos melhores cumprimentos.

Atentamente

Dr. João Alves Jorge
Mestrando em Marketing
Tel: 914 172 441
Email: joaopjorge@clix.pt

Anexo 3 – Layout do Questionário

Os questionários online são numerados automaticamente e sequencialmente.

1º ecrã:

Questionário sobre Competitive Intelligence

Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



O presente questionário insere-se na tese intitulada "A importância da Competitive Intelligence no processo de tomada de decisão" do Mestrado de Marketing do ISEG.

Objectivo da investigação:

- Aferir a aplicabilidade dos conceitos de Competitive Intelligence (CI) nas organizações Portuguesas, avaliando a sua influência no processo de tomada de decisão e gestão estratégica.
- Investigar que factores favorecem a capacidade de resposta a acções competitivas da concorrência

Público Alvo:

- 1000 maiores empresas Portuguesas
- Administradores, CEO, Sócios-Gerentes ou Directores

Agradecemos antecipadamente a colaboração da vossa organização.

O questionário demorará aproximadamente 6 minutos

Seguinte

2º ecrã:

Para responder a este questionário deve entender-se o termo **Competitive Intelligence (CI)** como o conhecimento ético, dinâmico, cíclico e contínuo do ambiente externo da organização (não apenas da concorrência), visando a criação ou reforço de vantagens competitivas obtidas através de sinais antecipados que conduzam à acção. Aplicado ao processo de tomada de decisão assenta num sistema de recolha e análise de informação, disseminada sobre a forma de *intelligence* ao decisor.

PARTE 1: CARACTERIZAÇÃO

1. A sua organização possui um departamento específico de *competitive intelligence* (CI), *business intelligence* (BI) ou *market intelligence* (MI)?

- ☐ a) Sim
☐ b) Não

2. Em que departamentos se inserem as preocupações de *intelligence* acima definidas? (Pode assinalar mais do que uma opção nesta questão)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> a) Marketing / Pesquisa de mercado | <input type="checkbox"/> b) Consultoria |
| <input type="checkbox"/> c) Planeamento estratégico | <input type="checkbox"/> d) Serviços de informação / Controlo de gestão |
| <input type="checkbox"/> e) Business development / Fusões e aquisições | <input type="checkbox"/> f) Investigação & Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> g) Tecnologias de informação / Sistemas de informação | <input type="checkbox"/> h) Financeiro / Investimentos |
| <input type="checkbox"/> i) Jurídico / Regulatório | <input type="checkbox"/> j) Outro |

Anterior

Seguinte

3º ecrã:

3. Existe um responsável formal pela coordenação interfuncional, que reuna, analise e dissemine informação sobre a concorrência?

☐ a) Sim

☐ b) Não

4. Que percentagem do seu tempo pessoal aloca a preocupações de competitive intelligence?

☐ a) < 25%

☐ b) 25%

☐ c) 50%

☐ d) 75%

☐ e) Todo o meu tempo

**5. Na sua organização quantos colaboradores estão alocados a funções de *intelligence*?
(Indique por favor o número)**

a) Totalmente dedicados

b) A tempo parcial

Anterior

Seguinte

4º ecrã:

**6. As actividades abaixo indicadas são suportadas pela área de *Competitive Intelligence*?
(Assinale por favor todas as alíneas)**

	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Estratégia corporativa ou de negócio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Decisões de entrada em novos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Fusões & aquisições decorrentes de joint ventures	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Desenvolvimento de produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Análise regulatória ou legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Pesquisa ou desenvolvimento tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Desenvolvimento de negócio e vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Outro Qual? <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Anterior

Seguinte

5º ecrã:

7. Quais os outputs resultantes da Competitive Intelligence?
(Assinale por favor todas as alíneas)

	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Perfis da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Benchmarking competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Auditorias de mercado ou de indústria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Alertas atempados para acções de antecipação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Perfis de clientes ou de fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Avaliação de tecnologia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Outro Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior  Seguinte


6º ecrã:

8. Quais as fontes primárias mais utilizadas para Competitive Intelligence?
(Assinale por favor todas as alíneas)

	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Colaboradores internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Conferências, seminários e feiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Especialistas externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Outra Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Quais os clientes internos servidos pela Competitive Intelligence?
(Assinale por favor todas as alíneas)

	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Conselho de Administração / CEO / Sócio-Gerentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Directores (1ª Linha)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Gestão intermédia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Outro Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior  Seguinte

7º ecrã:

10. Quais as fontes secundárias mais utilizadas para <i>Competitive Intelligence</i> ? (Assinale por favor todas as alíneas)					
	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Publicações, prints, on-line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Websites (de acesso gratuito)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Bases de dados comerciais (adquiridas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Bases de dados internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Serviços de clipping	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Outra Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior
Seguinte

8º ecrã:

11. Quais as técnicas de análise mais utilizadas para <i>Competitive Intelligence</i> ? (Assinale por favor todas as alíneas)					
	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Análise de concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Análise SWOT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Análise de indústria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Segmentação de clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Rácios financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Customer value (Expectativa de valor futuro do cliente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Análise de cenários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Análise de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Análise de grupos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Taxa de crescimento sustentável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Ciclo de vida dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Perfis de gestão (Quem são os executivos da concorrência e qual o seu perfil)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Outra Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior
Seguinte

9º ecrã:

12. Quais os métodos de disseminação de <i>Competitive Intelligence</i> mais utilizados? (Assinale por favor todas as alíneas)					
	Não sei 1	Nunca 2	Raramente 3	Às vezes 4	Frequentemente 5
a) Email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Prints ou relatórios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Intranet da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Entrega pessoal personalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Apresentações ou briefings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Base de dados central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Teleconferência / Videoconferência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Outro Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. É utilizado algum método para avaliar a eficácia da *Competitive Intelligence*?

☐ a) Sim

☐ b) Não

Anterior

Seguinte

10º ecrã:

PARTE 2: CAPACIDADE DE RESPOSTA A ACÇÕES COMPETITIVAS

14. Qual a posição da sua organização relativamente à informação					
<input type="checkbox"/> a) Recolher e arquivar o máximo de informação possível (mesmo que só seja possível analisar depois)					
<input type="checkbox"/> b) Apenas tem valor a informação tratada, pelo que deve ser cuidadosamente seleccionada					
<input type="checkbox"/> c) Apenas nos preocupamos com necessidades e boas perguntas, não com informação disponível					

15. As suas decisões são tomadas com base em informação
(Assinale por favor todas as alíneas)

	Discordo Fortemente 1	2	3	4	Concordo Fortemente 5
a) Estruturada (relatórios, reuniões, pareceres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Não estruturada (conversas informais, boatos, sinais, faro e sensibilidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior

Seguinte

11º ecrã:

16. Considera que na sua organização (Assinale por favor todas as alíneas)						
	Discordo Fortemente	1	2	3	4	Concordo Fortemente
a) os colaboradores têm consciência da existência da função de CI	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) todos a consideram vital para a performance geral da organização	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) existe uma ligação entre os outputs da CI e o plano estratégico	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) existe uma clara orientação para acção	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Que benefícios considera terem advindo das iniciativas de Competitive Intelligence na sua organização? (Assinale por favor todas as alíneas)						
	Discordo Fortemente	1	2	3	4	Concordo Fortemente
a) Melhorou os resultados	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Aumentou a competitividade	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Melhorou a capacidade de previsão e de antecipação	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Reduziu o risco e a incerteza	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Melhorou a qualidade da tomada de decisão	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Melhorou os timings da tomada de decisão	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Envolveu todos os colaboradores na discussão estratégica	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Enfocou a organização no que é realmente importante	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Orientou tudo e todos para a acção	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Reforçou as vantagens competitivas da organização	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Solidificou a ética empresarial	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12º ecrã:

18. Como classifica a capacidade de resposta da sua organização face à concorrência relativamente a (Assinale por favor todas as alíneas)						
	Mais Lenta	1	2	3	4	Mais Rápida
a) Produto (ex: Reacção ao lançamento de um novo produto no mercado)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Preço (ex: Reacção a alterações de pricing no mercado)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Comunicação (ex: Reacção a campanha publicitária massificada no mercado)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Distribuição (ex: Reacção ao lançamento de novo canal de distribuição no mercado)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fusões e aquisições ocorridas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Parcerias estratégicas ocorridas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Entrada de novo <i>player</i> no mercado	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Novo posicionamento de concorrente	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior

Seguinte

13º ecrã:

19. Considera que essa capacidade de resposta normalmente se verifica.
(Assinale por favor apenas uma das alíneas)

- ☐ a) Por reacção
- ☐ b) Por antecipação

20. Que factores considera relevantes para uma capacidade de resposta mais eficaz
(Assinale por favor todas as alíneas)

	Pouco Relevante 1	2	3	4	Muito Relevante 5
a) Processo de <i>intelligence</i> claro, enfocado e de aplicabilidade permanente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Estrutura de <i>intelligence</i> bem definida e recursos disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Cultura organizacional de orientação para o mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Consciência e comprometimento colectivo face à função de <i>intelligence</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Atitude de orientação para a acção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Aplicabilidade transversal de métodos e conceitos de <i>intelligence</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Nível de benefício ou receio face a um evento "efeito <i>gain or pain</i> "	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Intensidade concorrencial existente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Turbulência do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Turbulência tecnológica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Outro Qual? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior

Seguinte

14º ecrã:

PARTE 3: CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

21. Como classifica a sua indústria?
(Assinale por favor todas as alíneas)

	Baixa/o 1	2	3	4	Elevada/o 5
a) Ameaça de entrada de novos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Poder negocial dos fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Poder negocial dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Ameaça de produtos/serviços substitutos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Grau de rivalidade dos concorrentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Tendência para fusões e aquisições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Tendência a alterações aos modelos de negócio vigentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Grau de intervenção regulatória	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Ritmo de lançamento de novos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Ciclo de vida dos produtos e serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Nível de investimento em investigação & desenvolvimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anterior

Seguinte

15º ecrã:

22. Actividade principal da empresa		
<input type="checkbox"/> a) Bens		
<input type="checkbox"/> b) Serviços		
23. Tipo de empresa		
<input type="checkbox"/> a) Multinacional		
<input type="checkbox"/> b) Local		
24. Empresa fundada em		
<input type="checkbox"/> a) Menos de 5 anos	<input type="checkbox"/> b) 6 a 10 anos	
<input type="checkbox"/> c) 11 a 20 anos	<input type="checkbox"/> d) Mais de 21 anos	
Anterior	<div><div></div></div>	Seguinte

16º ecrã:

25. Facturação no ano anterior		
<input type="checkbox"/> a) Até 20 Milhões de €	<input type="checkbox"/> b) 20 a 30 Milhões de €	
<input type="checkbox"/> c) 30 a 40 Milhões de €	<input type="checkbox"/> d) 40 a 65 Milhões de €	
<input type="checkbox"/> e) Mais de 65 Milhões de €		
26. N° de colaboradores no ano anterior		
<input type="checkbox"/> a) Até 100 colaboradores	<input type="checkbox"/> b) De 101 a 300 colaboradores	
<input type="checkbox"/> c) De 301 a 500 colaboradores	<input type="checkbox"/> d) De 501 a 1000 colaboradores	
<input type="checkbox"/> e) Mais de 1000 colaboradores		
27. Qual a sua função na empresa		
<input type="checkbox"/> a) Administrador / CEO / Sócio-Gerente		
<input type="checkbox"/> b) Director de 1ª linha (Director Geral, de Marketing, Comercial, Financeiro, de Recursos Humanos, etc)		
<input type="checkbox"/> c) Outra		
Anterior	<div><div></div></div>	ENVIAR

Muito obrigado pela sua participação.

Instituto Superior de Economia e Gestão
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



Rua Miguel Lupi, nº 20, 1249 - 078 Lisboa (Portugal)
Tel. (351) 21 392 28 12 | Fax (351) 21 392 28 08 | gestao@iseg.utl.pt

Dr. João Godinho Alves
Mestrando em Marketing
Tel: 914 172 441
Email: joaopjorge@clix.pt

Anexo 4 – Código de ética da SCIP

SCIP Code of Ethics for CI Professionals



To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.



To comply with all applicable laws, domestic and international.



To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.



To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.



To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.



To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.



To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives and guidelines.

Fonte: <http://www.scip.org/>

Anexo 5 – Código de ética da ABRAIC

Considerando que o estabelecimento de um Código de Ética e Conduta para os profissionais de IC, de forma a regular a conduta moral e profissional e indicar normas que devem inspirar o exercício das actividades profissionais, é matéria de alta relevância para o exercício profissional; e

Considerando a necessidade de um Código de Ética e conduta profissional que reflecta o papel do Analista de IC no processo de desenvolvimento do País e das organizações para quem actua;

A ABRAIC propõe a adopção do seguinte instrumento como parâmetro para actuação de seus associados e, num contexto mais amplo, para os profissionais que exerçam funções passíveis de vinculação ao domínio teórico e conceitual da Inteligência em suas diversas vertentes.

Pressupostos

I – O propósito da Ética é a realização permanente e inseparável do bem comum e da realização individual, conduzindo à evolução da sociedade.

II - A busca do bem comum e da realização individual ocorre num contexto social caracterizado pela diversidade, onde os indivíduos se relacionam com base em princípios de cidadania e civilidade, levando a compromissos inalienáveis com a qualidade dos serviços prestados e com o aprimoramento intelectual.

III - A busca da satisfação individual, no que se refere ao trabalho, ocorre de acordo com normas de conduta profissional que orientam as relações do indivíduo com o cliente, o ambiente e as pessoas de sua relação.

IV – Cumpre ao Associado da ABRAIC o papel de agente de desenvolvimento organizacional, observadas as condições que garantam o desenvolvimento social.

V - O Código de Ética do Profissional de IC orienta e estimula comportamentos e está fundamentado num conceito de ética direccionada à evolução social, servindo simultaneamente de estímulo e parâmetro para que o Analista de IC amplie sua capacidade de pensar, visualize seu papel e torne sua acção mais eficaz.

Capítulo I

Princípios Éticos Fundamentais

I - exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, defendendo os direitos, bens e interesse de clientes, instituições e sociedades sem abdicar de sua dignidade, prerrogativas e independência profissional;

II - manter sigilo sobre tudo o que souber em função de sua actividade profissional;

III - conservar independência na orientação técnica de serviços e órgãos que lhe forem confiados;

IV - emitir opiniões, expender conceitos e sugerir medidas somente depois de estar seguro das informações que tem e da confiabilidade dos dados que obteve;

V - assegurar, quando investido em cargos ou funções de direcção, as condições mínimas para o desempenho ético-profissional;

VI - informar e orientar o cliente, com respeito à situação real da empresa a que serve;

Código de Conduta

Capítulo II

Das Disposições Preliminares

Art. 1º O exercício de actividades de IC implica em compromisso moral com o indivíduo, o cliente, a organização para a qual preste serviço e com a sociedade, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

Capítulo III

Dos Deveres

Art. 2º São deveres do Associado da ABRAIC:

I - respeitar os princípios da livre iniciativa e da livre empresa como forma de fortalecimento do País;

II - propugnar pelo desenvolvimento da sociedade e das organizações, subordinando a eficiência de desempenho profissional aos valores permanentes da verdade e do bem comum;

III - capacitar-se para perceber que, acima do seu compromisso com o cliente, está o interesse social, cabendo-lhe, como agente de transformação, colocar a empresa nessa perspectiva;

IV - contribuir, como cidadão e como profissional, para incessante progresso das instituições sociais e dos princípios legais que regem o País;

V - utilizar-se dos benefícios da ciência e tecnologia moderna objectivando maior participação nos destinos da empresa e do País;

VI - pleitear a melhor adequação do trabalho ao ser humano, melhorando suas condições, de acordo com os mais elevados padrões de segurança;

VII - manter-se continuamente actualizado, participando de encontros de formação profissional, onde possa reciclar-se, analisar, criticar, ser criticado e emitir parecer referente à profissão;

VIII - considerar, quando na qualidade de empregado, os objectivos, a filosofia e os padrões gerais da organização, cancelando seu contrato de trabalho sempre que normas, filosofia, política e costumes ali vigentes contrariem sua consciência profissional e os princípios e regras deste Código;

IX - colaborar com os cursos de formação profissional, orientando e instruindo os futuros profissionais;

X - comunicar ao cliente, sempre com antecedência e por escrito, sobre as circunstâncias de interesse para seus

negócios, sugerindo, tanto quanto possível, as melhores soluções e apontando alternativas;

XI - renunciar ou demitir-se do posto, cargo ou emprego, se, por qualquer forma, tomar conhecimento de que o cliente manifestou desconfiança para com seu trabalho, hipótese em que deverá solicitar substituto;

XII - evitar declarações públicas sobre os motivos da sua renúncia, desde que do silêncio não lhe resultem prejuízo, desprestígio ou interpretação errônea quanto à sua reputação;

XIII - transferir ao seu substituto, ou a quem lhe for indicado, tudo quanto se refira ao cargo, emprego ou função de que vá se desligar;

XIV - estimular, dentro da empresa, a utilização de técnicas modernas, objectivando o controle da qualidade e a excelência da prestação de serviços ao consumidor ou usuário;

XV - manifestar, em tempo hábil e por escrito, a existência de seu impedimento ou incompatibilidade para o exercício da profissão, formulando, em caso de dúvida, consulta aos órgãos de classe;

XVI - recusar cargos, empregos ou funções, quando reconhecer serem insuficientes seus recursos técnicos ou disponibilidade de tempo para bem desempenhá-los;

XVII - divulgar conhecimentos, experiências, métodos ou sistemas que venha a criar ou elaborar, reservando os próprios direitos autorais;

XVIII - manter, em relação a outros profissionais ou profissões, cordialidade e respeito, evitando confrontos desnecessários ou comparações;

XIX - informar, esclarecer e orientar os estudantes de IC, na docência ou supervisão, quanto aos princípios e normas contidas neste Código;

XX - cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos, relativos ao exercício profissional;

XXI - manter elevados o prestígio e a dignidade da profissão;

XXII - Promover este Código de Ética e Conduta Profissional junto às Organizações, terceiros contratantes e outras profissões.

Capítulo IV Das Proibições

Art. 3º É vedado ao associado da ABRAIC:

- I - anunciar-se com excesso de qualificativos, admitida a indicação de títulos, cargos e especializações;
- II - sugerir, solicitar, provocar ou induzir divulgação de textos de publicidade que resultem em propaganda pessoal de seu nome, méritos ou actividades, salvo se em exercício de qualquer cargo ou missão, em nome da associação ou de entidades ou órgãos públicos;
- III - permitir a utilização de seu nome por qualquer instituição pública ou privada onde não exerça pessoal ou efectivamente função inerente à actividade;
- IV - assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos alheios à sua orientação, supervisão e fiscalização;
- V - organizar ou manter sociedade profissional sob forma desautorizada por lei;
- VI - afastar-se de suas actividades, mesmo temporariamente, sem razão fundamentada e sem notificação prévia ao cliente;
- VII - contribuir para a realização de ato contrário à lei ou destinado a fraudá-la, ou praticar, no exercício da actividade, ato legalmente definido como crime ou contravenção;
- VIII - estabelecer negociação ou entendimento com a parte adversa de seu cliente, sem sua autorização ou conhecimento;
- IX - recusar-se à prestação de contas, bens, numerários, que lhes sejam confiados em razão do cargo, emprego, função ou actividade;
- X - revelar sigilo profissional, somente admitido quando resultar em prejuízo ao cliente ou à colectividade, ou por determinação judicial;
- XI - pleitear, para si ou para outrem, emprego, cargo ou função que esteja sendo ocupado por colega, bem como praticar outros actos de concorrência desleal;
- XII - pleitear comissões, doações ou vantagens de quaisquer espécies, além dos honorários contratados;

Capítulo V Dos Honorários Profissionais

Art. 4º Os honorários e salários do Analista de IC deverão ser fixados, por escrito, antes do início do trabalho a ser realizado, levando-se em consideração, entre outros, os seguintes elementos:

- I - vulto, dificuldade, complexidade, pressão de tempo e relevância dos trabalhos a executar;
- II - possibilidade de ficar impedido ou proibido de realizar outros trabalhos paralelos;
- III - as vantagens de que, do trabalho, se beneficiará o cliente;
- IV - a forma e as condições de reajuste;
- V - o fato de se tratar de locomoção na própria cidade ou para outras cidades do Estado ou País;
- VI - sua competência e renome profissional;
- VII - a menor ou maior oferta de trabalho no mercado em que estiver competindo.

Art. 5º É vedado:

- I - receber remuneração vil ou extorsiva pela prestação de serviços;
- II - deixar de se conduzir com moderação na fixação de seus honorários, devendo considerar as limitações económico-financeiras do cliente;
- III - oferecer ou disputar serviços profissionais, mediante aviltamento de honorários ou em concorrência desleal.

Capítulo VI Dos Deveres Especiais em Relação aos Demais Associados

Art. 6º O associado da ABRAIC deverá ter para com seus colegas a consideração, o apreço, o respeito mútuo e a solidariedade que fortaleçam a harmonia e o bom conceito da classe.

Art. 7º O recomendado no artigo anterior não induz e não implica em convivência com o erro, contravenção penal ou

actos contrários às normas deste Código de Ética ou às leis.

Art. 8º O Abraicquiano deverá, com relação aos demais associados:

- I - evitar fazer referências prejudiciais ou de qualquer modo desabonadoras;
- II - recusar cargo, emprego ou função, para substituir colega que dele tenha se afastado ou desistido, para preservar a dignidade ou os interesses da profissão ou da classe;
- III - evitar emitir pronunciamentos desabonadores sobre serviço profissional entregue a colega;
- IV - evitar desentendimentos com colegas, usando, sempre que necessário, a Associação para dirimir dúvidas e solucionar pendências;
- V - cumprir fiel e integralmente as obrigações e compromissos assumidos mediante contratos ou outros instrumentos relativos ao exercício profissional;

Capítulo VII

Dos Deveres Especiais em Relação à Associação

Art. 9º Ao profissional de IC caberá observar as seguintes normas com relação à ABRAIC:

- I - prestigiar a entidades, propugnando pela defesa da dignidade e dos direitos profissionais, a harmonia e coesão dos associados;
- II - apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da associação, participando efectivamente de suas instâncias administrativas, quando solicitado ou eleito;
- III - aceitar e desempenhar, com zelo e eficiência, quaisquer cargos ou funções, justificando sua recusa quando, em caso extremo, ache-se impossibilitado de servi-las;
- IV - servir-se de posição, cargo ou função que desempenhe na associação, em benefício exclusivo desta;
- V - difundir e aprimorar a IC como teoria e como actividade;
- VI - cumprir com suas obrigações junto às entidades às quais se associou, inclusive no que se refere ao pagamento de contribuições, taxas e emolumentos estabelecidos;

Capítulo VIII

Das Infrações e Sanções Disciplinares

Art. 10 Constituem infrações disciplinares sujeitas às penalidades previstas neste Código:

- I - a prática de actos vedados por este Código;
- II - deixar de pagar, regularmente, as anuidades e contribuições devidas à ABRAIC;
- III - participar de instituição que, tendo por objecto IC, não esteja associada à ABRAIC;
- IV - fazer ou apresentar declaração, documento falso ou adulterado, perante quaisquer entidades;
- V - tratar outros profissionais ou profissões com desrespeito e descortesia, provocando confrontos desnecessários ou comparações prejudiciais;
- VI - prejudicar deliberadamente o trabalho, obra ou imagem de outro Analista de IC, ressalvadas as comunicações de irregularidades aos órgãos competentes.

Art. 11 A violação das normas contidas neste Código importa em falta que, conforme sua gravidade, sujeita seus infractores as seguintes penalidades:

- I - advertência escrita e reservada;
- II - censura pública;
- III - suspensão por até noventa dias, prorrogável uma vez por igual período, se persistirem as condições motivadoras da punição;
- IV - exclusão da associação e divulgação do fato para o conhecimento público.

Art. 12 Na aplicação das sanções previstas neste Código, são consideradas atenuantes as seguintes circunstâncias:

- I - ausência de punição anterior;
- II - infração cometida sob coação ou em cumprimento de ordem de autoridade superior.

Art. 13 Salvo nos casos de manifesta gravidade e que exijam aplicação imediata de penalidade mais grave, a imposição das penas obedecerá à gradação do art. 11.

Parágrafo único. Avalia-se a gravidade pela extensão do dano e por suas consequências.

Capítulo IX

Das Disposições Finais

Art. 14 Os prazos previstos neste Código são contados a partir da data de recebimento da notificação do evento.

Art. 15 Aplicam-se subsidiariamente ao processo ético as regras gerais do Código de Processo Penal, naquilo que lhe for compatível.

Art. 16 O associado poderá requerer desagravo público à ABRAIC quando atingido, pública e injustamente, no exercício de sua profissão.

Anexo 6 – Análise descritiva: Caracterização da amostra

1. Actividade da empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bens	21	50,0	50,0	50,0
	Serviços	21	50,0	50,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

2. Tipologia da empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Multinacional	22	52,4	52,4	52,4
	Local	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

3. Antiguidade da Empresa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 5 anos	1	2,4	2,4	2,4
	6 a 10 anos	3	7,1	7,1	9,5
	11 a 20 anos	9	21,4	21,4	31,0
	Mais de 21 anos	29	69,0	69,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

4. Facturação da empresa no ano anterior					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 20 Milhões de €	3	7,1	7,1	7,1
	De 20 a 30 Milhões de €	2	4,8	4,8	11,9
	De 30 a 40 Milhões de €	5	11,9	11,9	23,8
	De 40 a 65 Milhões de €	7	16,7	16,7	40,5
	Mais de 65 Milhões de €	25	59,5	59,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

5. Número de colaboradores da empresa no ano anterior					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 100 colaboradores	6	14,3	14,3	14,3
	De 101 a 300 colaboradores	8	19,0	19,0	33,3
	De 301 a 500 colaboradores	8	19,0	19,0	52,4
	De 501 a 1.000 colaborad.	6	14,3	14,3	66,7
	Mais de 1.000 colaboradores	14	33,3	33,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

6. Função do respondente					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CEO / Administrador / Sócio-Gerente	15	35,7	35,7	35,7
	Director de 1ª linha*	17	40,5	40,5	76,2
	Outra	10	23,8	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	